



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

OPTIMALIZACE ROZVOJE ORGANIZAČNÍ STRUKTURY FOTBALOVÉHO KLUBU

OPTIMALIZATION OF A ORGANIZATIONAL STRUKTURE OF A FOOTBALL CLUB

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

TOMÁŠ SELINGER

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. VÁCLAV KOTRBÁČEK

BRNO 2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Selinger Tomáš

Management v tělesné kultuře (6208R168)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Optimalizace rozvoje organizační struktury fotbalového klubu

v anglickém jazyce:

Optimization of a Organizational Structure of a Football Club

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BEDŘICH, L. Fotbal: rituální hra moderní doby. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 195 s. ISBN 80-210-3927-2.
- CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DURDOVÁ, I. Ekonomické aspekty sportovního managementu. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012, 268 s. ISBN 978-80-248-2529-8.
- HOBZA, V. a J. REKTOŘÍK. Základy ekonomie sportu. Praha: Ekopress, 2006, 191 s. ISBN 80-86929-04-3.
- NOVOTNÝ, J. Ekonomika sportu. Vyd. 1. Praha: ISV, 2000, 263 s. ISBN 80-85866-68-4.
- GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- SYNEK, M. Manažerské výpočty a ekonomická analýza. Praha: C.H.Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- ČÁSLAVOVÁ, E. Management a marketing sportu. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Václav Kotrbáček

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje analýze fotbalového klubu FC Slovan Rosice a následné optimalizaci jeho organizační struktury. Práce je rozdělena do tří částí. V první popisují teoretická východiska, ve druhé rozeberu fungování klubu za pomoci analýzy organizační struktury, SLEPT a SWOT analýzy. V poslední části podávám na základě zjištěných poznatků návrhy řešení a změn, jež vyplynuly z provedených analýz.

ABSTRACT

Bachelor thesis provides an analysis of the football club FC Slovan Rosice and subsequent optimization of its organizational structure . The work is divided into three parts. In the first theoretical resources , the second will discuss the functioning of the club through the analysis of the organizational structure, SWOT and SLEPT analysis. The last part is a result from the findings proposed solutions and changes that resulted from the analyzes.

KLÍČOVÁ SLOVA

Fotbal, sportovní klub, optimalizace, organizace, organizační struktura, SWOT analýza, SLEPT analýza

KEY WORDS

Football, sports club, optimalization, organization, organizational structure, SWOT analysis, SLEPT analysis

Bibliografická citace:

SELINGER, T. *Optimalizace rozvoje organizační struktury fotbalového klubu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 65 s. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Václav Kotrbáček.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Dále prohlašuji, že citace původních pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 4. června 2015

.....

podpis

Poděkování

Rád bych touto cestou v první řadě poděkoval vedoucímu bakalářské práce Mgr. Václavu Kotrbáčkovi za jeho cenné rady, trpělivost a pomoc při jejím zpracování. Dále bych rád poděkoval řediteli FC Slovan Rosice a.s. Mgr. Petru Čejkovi za poskytnuté informace.

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod..... | 11 |
| Cíle práce, metody a postupy zpracování | 12 |
| 1. Teoretická východiska práce | 13 |
| 1.1 Podstata a členění tělesné kultury | 13 |
| 1.2 Fotbal..... | 14 |
| 1.2.1 Historie..... | 14 |
| 1.2.2 Fotbalové farmy | 14 |
| 1.3 Organizační struktura | 15 |
| 1.3.1 Liniová organizační struktura | 16 |
| 1.3.2 Štábní organizační struktura | 17 |
| 1.3.3 Kombinovaná organizační struktura | 18 |
| 1.3.4 Funkční organizační struktury | 18 |
| 1.3.5 Výrobní organizační struktura..... | 19 |
| 1.3.6 Ostatní účelové organizační struktury | 19 |
| 1.4 Management..... | 19 |
| 1.4.2 Sportovní management | 21 |
| 1.5 Ekonomický význam sportu..... | 21 |
| 1.5.1 Sponzoring | 22 |
| 1.5.2 Reklama ve sportu | 22 |
| 1.6 Finanční analýza..... | 23 |
| 1.7 Finanční zdroje sportovních klubů..... | 24 |
| 1.8 SWOT analýza | 24 |
| 1.8.1 Využití SWOT analýzy v praxi | 25 |
| 1.9 SLEPT analýza..... | 25 |
| 2 Analýza současného stavu | 29 |
| 2.1 FC Slovan Rosice..... | 29 |
| 2.1.1 Historie..... | 29 |
| 2.1.2 Současnost | 29 |
| 2.1.3 Základní údaje o klubu | 31 |
| 2.1.4 Zázemí | 31 |
| 2.2 Divize | 32 |
| 2.3 Organizační struktura klubu..... | 33 |
| 2.3.1 Funkce jednotlivých členů | 33 |
| 2.4 Finanční analýza..... | 35 |
| 2.4.1 Náklady..... | 35 |

| | | |
|--------|-------------------------------------|----|
| 2.4.2 | Výnosy | 36 |
| 2.5 | Sponzoři | 39 |
| 2.6 | Mládež..... | 40 |
| 2.6.1 | Mládežnické týmy..... | 41 |
| 2.7 | Farmářská spolupráce..... | 43 |
| 2.8 | Návštěvnost..... | 43 |
| 2.8.1 | Webové stránky | 45 |
| 2.9 | SLEPT analýza..... | 46 |
| 2.9.1 | Sociální faktory..... | 46 |
| 2.9.2 | Legislativní faktory..... | 47 |
| 2.9.3 | Ekonomické faktory..... | 48 |
| 2.9.4 | Politické faktory..... | 48 |
| 2.9.5 | Technologické faktory | 49 |
| 2.10 | SWOT analýza | 49 |
| 2.10.1 | Silné stránky: | 49 |
| 2.10.2 | Slabé stránky:..... | 50 |
| 2.10.3 | Příležitosti: | 50 |
| 2.10.4 | Hrozby: | 50 |
| 3 | Vlastní návrhy řešení | 52 |
| 3.1 | Změny v organizační struktuře..... | 52 |
| 3.1.1 | Ředitel..... | 53 |
| 3.1.2 | Nový post sportovního ředitele..... | 53 |
| 3.1.3 | Přesun webmastera | 54 |
| 3.2 | Ekonomická doporučení..... | 54 |
| 3.2.1 | Hlavní sponzor..... | 54 |
| 3.2.2 | Větší podpora města..... | 54 |
| 3.3 | Sportovní doporučení | 55 |
| 3.3.1 | Volba vhodnější farmy..... | 55 |
| 3.3.2 | Spolupráce se Zbrojovkou Brno | 56 |
| 3.3.3 | Spolupráce s VŠ..... | 56 |
| 3.4 | Zvýšení návštěvnosti..... | 57 |
| 3.4.1 | Výkony A-týmu | 57 |
| 3.4.2 | Zabudování odchovanců | 57 |
| 3.4.3 | Postup do vyšší soutěže | 57 |
| 3.5 | Ostatní doporučení | 58 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.5.1 | Vybudování hřiště s umělou trávou | 58 |
| | Závěr | 59 |
| | Seznam použité literatury | 60 |
| | Seznam tabulek | 63 |
| | Seznam obrázků..... | 64 |
| | Seznam grafů | 65 |

Úvod

Fotbal je kolektivní, celosvětově rozšířená, míčová hra. Hraje se ve všech koutech světa a její původ sahá daleko do minulosti až ke staré Mezopotámii. Jeho popularita pramení hlavně z toho, že se jedná o sport dostupný pro každého. V počátcích své existence se jednalo čistě o formu aktivního odpočinku. Postupem času, s růstem jeho popularity, se do něj začala čím dál tím více promítat ekonomická stránka. Dnes už jde, zvláště na té nejvyšší úrovni, především o velký byznys, ve kterém se točí obrovské sumy. Ne každý klub má za sebou silného partnera, který by zajistil jeho bezproblémový chod. Většina týmů se snaží sehnat peníze kde může a nezdědka končí sezónu ve ztrátě, kterou musí majitelé doplácet z vlastních kapes. Jednou z možností, jak tomuto předcházet, je pečlivě analyzovat a optimalizovat veškeré procesy, které ve fotbalových klubech probíhají.

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybral optimalizaci organizační struktury fotbalového klubu FC Slovan Rosice, a.s. Toto téma jsem si vybral, protože v klubu působím již pátým rokem jako aktivní hráč a poslední rok i jako asistent trenéra přípravek. V souvislosti s mým studiem mě napadlo podívat se na fungování klubu z pohledu manažera a pokusit se podat návrhy, které by se daly využít v praxi.

Ke splnění tohoto záměru by mi měli pomoci teoretické znalosti získané během tříletého studia. Pro svoji práci využiji zejména poznatky z oblasti managementu, ekonomie a sportovně zaměřených předmětů. Mým hlavním cílem je navrhnout řešení, které by klub posunuly jak po stránce ekonomické, tak po stránce sportovní.

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Cílem mojí práce je na základě analýz a zjištěných fakt, optimalizovat organizační strukturu a rozvoj vybrané organizace, v tomto případě fotbalového klubu FC Slovan Rosice a.s.

Práci jsem rozdělil do tří částí. Teoretickou část jsem čerpal z odborné literatury a dalších odborných zdrojů, jejichž seznam je uveden na konci práce. Ve druhé části se zabývám analýzou současného stavu, k tomuto využití studium stávajících dokumentů, analýzu organizační struktury a také SWOT a SLEPT analýzu. V závěrečné části pak vycházím především ze zjištěných skutečností a teoretických znalostí nashromážděných během mé práce.

1. Teoretická východiska práce

1.1 Podstata a členění tělesné kultury

Tělesnou kulturu lze chápat jako sociokulturní systém. Můžeme její pomocí uspokojovat svoje sociální a biologické potřeby v oblasti fyzické, což má přímý dopad na dobrý psychický stav a zároveň také rozvoj sociální rozvoj a kultivaci. Patří ke kultuře a kulturnímu dědictví národa. Zahrnuje sport, tělesnou výchovu a pohybovou rekreaci (HOBZA, REKTOŘÍK, 2006).

Sport - jako takový se dá těžko jednoznačně definovat. Původ tohoto slova pochází z latinského „disportare“, což můžeme přeložit jako bavit se, trávit příjemně volný čas (DURDOVÁ, 2012). Dá se rozdělit na relaxační, výkonnostní a vrcholový. Většina z nás ho chápe jako rekreační či soutěžní fyzickou aktivitu, ohraničenou určitými pravidly. Ti šťastnější a pohybově nadanější z nás ho mohou vykonávat i jako svou profesi. Jednotlivá sportovní odvětví se pak člení na individuální a kolektivní.

Tělesná výchova – součást pedagogického procesu, během něhož se využívají tělesná cvičení, jako hlavní náplň výuky. Slouží k fyzickému rozvoji, zdravotní prevenci, všestrannému zdokonalení člověka a rozvoji jeho osobnosti.

Pohybová rekreace - pomáhá tvořit vnitřní síly a duševní klid člověka. Má velký vliv na rozvoj osobnosti člověka po všech stránkách. Tedy jak tělesný, tak intelektuální a sociální. Jejím základním cílem je však naplnění člověka a splnění požadavků, ke kterým je určena – zábava, odpočinek, vzdělání.

Tělocvičná jednota - základní článek vyšší tělovýchovné organizace, který provozuje její hlavní činnost

Tělovýchovné zařízení – jedná se o uměle vytvořené prostředí pro sport. Patří sem stadiony, tělocvičny, bazény, atletické ovály, posilovny, atd.

Sportovní svazy – vznikly díky neustálému rozšiřování sportů. Sdružují oddíly tělovýchovných jednotek určitého sportu. Jejich hlavní činností je řídit a organizovat činnost v konkrétním sportovním odvětví (HOBZA, REKTOŘÍK, 2006).

1.2 Fotbal

Tato míčová hra je už dlouhá léta uznávaná jako nepopulárnější kolektivní sport na světě. Hrají ho lidé bez rozdílu věku, bohatství nebo barvy pleti. Do balónu se kope na všech kontinentech a téměř všude se jedná o jeden z nejpulárnějších sportů v zemi. Obrovskou popularitu fotbalu lze odůvodnit tím, že je to jedna z nejjednodušších a na vybavení nejméně náročných her. Jedinou nezbytnou pomůckou je fotbalový míč. Kopačky, chrániče nebo rozhodčí nejsou nutné. Je jedinečnou kombinací individuálních dovedností a práce v týmu a každý gól sebou nese neopakovatelný zážitek. Krása tohoto sportu však spočívá především v tom, že kdokoliv může porazit kohokoliv, pokud má zrovna svůj den.

První pravidla byla sestavena již v roce 1863 a skládala se ze 13 bodů. Jako důkaz jednoduchosti může sloužit to, že i nyní, po 152 letech vývoje, má fotbal pouze 17 základních pravidel. Jako nejsložitější se jeví pravidlo o ofsajdu, které bylo už 3x upraveno (GOLDBLATT, ACTON, 2010).

1.2.1 Historie

Fotbal můžeme označit za nejrozšířenější a nejoblíbenější sport na světě. Do podoby, v jaké ho známe dnes, dospěl po dlouhém vývoji. Jeho počátky sahají až do dob staré Mezopotámie. Moderní fotbalové dějiny se ovšem začali psát v 19. století na území Velké Británie. Česká republika se řadí mezi fotbalově vyspělé země. Výraznou měrou přispěla k rozvoji hry řadou progresivních prvků, metodikou koncepce hry, organizací národních soutěží i systémem sportovních center mládeže. Pochází z ní také řada celosvětově uznávaných osobností, jako jsou Josef Masopust, Josef Bican, Antonín Panenka, František Plánička či ze současných Tomáš Rosický, Pavel Nedvěd nebo Petr Čech. Za pravého otce fotbalu na našem území je považován Josef Rössler, známý též pod pseudonymem Ořovský. V letech 1892 – 1893 vznikly nejslavnější české kluby Sparta a Slávia (BEDŘICH, 2006).

1.2.2 Fotbalové farmy

Poměrně nový termín na české fotbalové scéně. V platnost vstoupil od sezony 2011/2012 na základě směrnice VV FAČR ze dne 24.5.2011. Hlavním účelem tohoto projektu je využití méně vytížených hráčů mužstev 1. a 2. nejvyšší soutěže, bez nutnosti přestupu nebo hostování, v klubech výkonnostního fotbalu (pouze však 3. liga a divize)

na základě vzájemné dohody a spolupráce klubů. Základním předpokladem spolupráce je dobrovolnost a shoda obou členských klubů k podání společné žádosti o vydání soutěžního protokolu. Vysílající klub přitom musí hrát nejnižší druhou nejvyšší soutěž a přijímací klub alespoň čtvrtou nejvyšší soutěž.

1.2.2.1 Nejdůležitější body farmářské spolupráce

- Profesionální klub může využít farmy pouze za předpokladu, že B-tým tohoto vysílajícího klubu nehraje stejnou soutěž jako klub přijímací. Zároveň nelze mít farmu mezi dvěma profesionálními kluby
- Z profesionálního týmu mohou být vysláni na libovolný zápas pouze dva hráči z jedenáctičlenné soupisky A-týmu, kterou každý tým zasílá před sezonou na FAČR. Počet vyslaných hráčů mimo soupisku není omezen.
- Hráči registrovaní v přijímacím klubu nemohou nastoupit za profesionální tým bez řádného hostování nebo přestupu. Pohyb hráčů je tedy možný jen směrem dolů.
- Hráči z profesionálního klubu nemohou nastoupit za B-tým amatérského klubu.
- Vysílající tým může mít zároveň B-tým i farmu.
- Vysílající tým zaplatí na účet FAČR jednorázový poplatek ve výši 10 000 Kč (FOTBAL.CZ, 2011).

Od sezony 2014/2015 funguje podle směrnice VV FAČR ze dne 22.6.2014 také farmářská spolupráce mezi týmy, jež se účastní soutěží řízených ŘKFC a ŘKFM (3. ligy a divize) a týmy ze soutěží řízených KFS (krajské přebory – I.B třídy). Jeden tým však nemůže fungovat jako vysílající a zároveň přijímací. Největším rozdílem je, že pohyb hráčů funguje oběma směry, tedy jak z vyšší soutěže do nižší, tak z nižší do vyšší. Dalším rozdílem oproti první formě farmářské spolupráce je snížený poplatek ze strany vysílajícího klubu na 5 000 Kč (FOTBAL.CZ, 2014).

1.3 Organizační struktura

Pyramidální povaha organizačních struktur vznikla dlouhým vývojovým procesem. Její vývoj však pokračuje dodnes, i když podle mnohých už jsou všechny varianty vyčerpány. Členění organizačních struktur je dosud nejednotné, přestože již bylo o tomto tématu sepsáno mnohé. Postupným vývojem organizací vznikají hierarchické, hybridní organizační struktury, jež se špatně definují, natož nějakým způsobem dělí.

Nejlepší variantou je proto vybrat soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc a členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře. Mezi základní charakteristiky rozdělení organizačních struktur patří: (DĚDINA, CEJTHAMR, 2005)

- „Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury.
- Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.“ (DĚDINA, CEJTHAMR, 2005, str. 188)

Všechny typy organizačních struktur se od sebe liší doplňkovými charakteristikami jako například:

- Míra centralizace/decentralizace rozhodovací pravomoci
- Členitost, neboli počet podřízených organizačních složek pod vrcholovým managementem.
- Počet hierarchií řízení
- Strmost a plochost organizační struktury
- Časové trvání (dočasné, stálé)

„Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme organizační struktury:

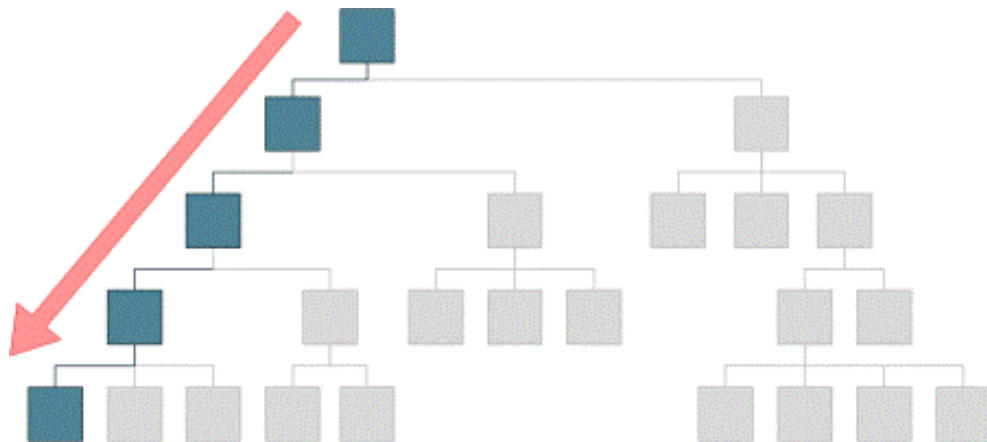
- *liniové*
- *štábní*
- *kombinované*“ (DĚDINA, CEJTHAMR, 2005, str. 188)

1.3.1 Liniová organizační struktura

Vznikly jako první typ organizační struktury v malých organizacích, kde byl pouze šéf podniku. Postupem času a rozvojem podniku se přidávaly další stupně, zároveň s tím se však začaly objevovat problémy. Tyto problémy vyústily ve vznik dalších typů organizačních struktur.

Liniové struktury mají přímou rozkazovací pravomoc a vyznačují se vertikálním typem řízení. Tato struktura je nejčastěji používaná u menších podniků do padesáti zaměstnanců. Pokud je tento počet výrazně překročen, nastávají problémy se zvládnutím všech zaměstnanců. Po určitou dobu to jde řešit vytvořením malých štábů.

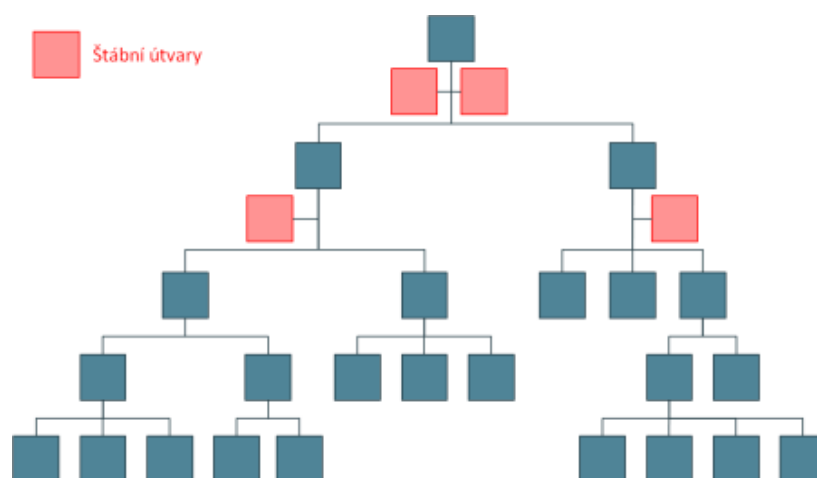
Poté hovoříme o struktuře tzv. liniově-štábní. Postupem času je však nezbytné přejít k další formě, a to zapojení více řídicích stupňů.



Obrázek 1: Liniová organizační struktura (Zdroj: www.managementmania.com, 2015)

1.3.2 Štábní organizační struktura

Funkce štábních útvarů je zejména poradní. Štábní vazby se nachází mezi osobním štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími. Štábní skupinu tvoří experti z nejrůznějších oborů (ekonomové, technici, účetní, atd.), můžeme ji rozdělit na osobní štáb liniových vedoucích a funkční štáb vykonávající nepřímé řízení. Štábní struktura slouží pouze jako pomocný prostředek při organizačním vývoji podniku. Nemůže tedy v této formě fungovat samostatně, ale vždy v kombinaci s jiným typem organizační struktury.



Obrázek 2: Štábní organizační struktura (Zdroj: www.managementmania.com, 2013)

1.3.3 Kombinovaná organizační struktura

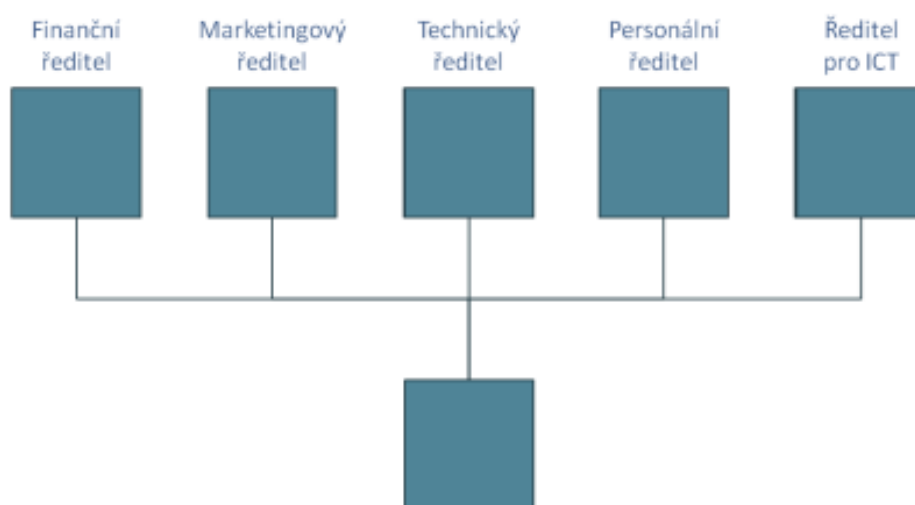
Liniové štábní struktury se dělí na liniové a víceliniové. Víceliniové jsou rozšířenější a jejich rozložení je převážně funkční. Nejčastěji vznikají z liniových organizačních struktur, převedením některých svých pravomocí na štábní útvary. Kamenem úrazu bývá vymezení pravomocí pro oba úseky. Někdy bývají označovány jako funkční struktury, což ovšem není přesné, jelikož zde pak hrozí záměna s jinými funkčními strukturami (dělenými podle typu sdružování).

Členění podle charakteristiky sdružování činností:

- funkční
- výrobní
- ostatní účelové

1.3.4 Funkční organizační struktury

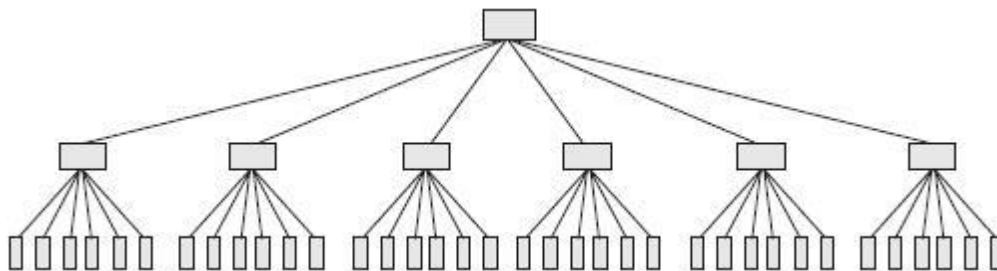
Jedná se o základní typ organizace, ve které je hlavním cílem sloučit zaměstnance, pracující na podobném úkolu, do jedné skupiny. Všichni techničtí inženýři jsou v úseku výzkumu, zaměstnanci zabývající obchodem se nachází v úseku marketingu atd. Každý úsek má přitom svého vedoucího, který hlásí svému nadřízenému výsledky práce za celý úsek. Tento typ organizační struktury nejčastěji najdeme ve středně velkých podnicích, jelikož právě tyto podniky dosahují nejlepších výsledků při výrobě malého počtu výrobků a vysoké úrovni specializace.



Obrázek 3: Funkční organizační struktura (Zdroj: www.managementmania.com, 2015)

1.3.5 Výrobní organizační struktura

Nejpoužívanější typ u velkých, diferenciovaných společností. Úseky jsou vytvářeny na bázi výrobních specializací, to znamená, že se veškeré řídicí aktivity slučují do jedné organizační jednotky, jež mají zodpovědnost za jeden typ produktu a jsou vedeny jedním manažerem. Jednotlivé úseky však mohou být založeny na funkčním dělení práce (marketing, prodej, vývoj, personál). Tato forma umožňuje vedoucím pracovníkům mít větší kontrolu a přehled.



Obrázek 4: Výrobní organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

1.3.6 Ostatní účelové organizační struktury

Jejich konečné třídící hledisko se určuje podle zákazníků, teritoriálního určení výroby, odlišnostmi technologických procesů, ale také jejich vzájemnými kombinacemi (DĚDINA, CEJTHAMR, 2005).

1.4 Management

Pojem management patří k často omílaným pojmům dnešní doby. Jeho původ můžeme hledat již v dávné historii lidstva, avšak největší boom a růst významu zažívá až v moderní historii člověka. Je to spjato především s rozvojem industriální společnosti a jejím přechodem do společnosti postindustriální. Původně americký výraz, management, má v současnosti mezinárodní platnost. Chápeme ho ve třech významových rovinách - jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení (CEJTHAMR, DĚDINA, 2010).

1.4.1.1 Management jako proces řízení

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (BLAŽEK, 2014, s. 12)

„V současné době jsou manažerské funkce vymezeny jako:

- *plánování*
- *organizování*
- *personalistika*
- *vedení*
- *kontrolování*“ (BLAŽEK, 2014, s. 13)

Koncept kritických faktorů úspěchu se od předchozích konceptů poněkud liší. Jeho cílem není výčet aktivit, z kterých se management skládá, ale snaží se vybrat ty vlivy, jež jsou klíčové pro dlouhodobou prosperitu organizací. Zde uvedený koncept se označuje jako koncept 7S :

- strategie
- struktura
- spolupracovníci
- systémy managementu
- sdílené hodnoty
- styl managementu
- schopnosti

1.4.1.2 Management jako řídicí pracovníci

Jedná se o personifikaci pojmu management, tedy o zaměstnance, kteří management vykonávají. Nejčastěji používaným českým ekvivalentem je tzv. vedoucí pracovník. Pomalu se stává minulostí doba, kdy vedoucí řídil a podřízený pouze plnil rozkazy. Úspěšný a správně fungující manažer dneška by měl umět především vést lidi, ponechat jim samostatnou tvůrčí zodpovědnost, správně je motivovat a koučovat. To vše klade velké nároky na manažery, které ne každý zvládne. Podle stupňů řízení dělíme manažery do tří skupin:

- **manažeři první linie** – první a nejnižší stupeň řízení. Patří sem například vedoucí prodejny, primář v nemocnici, vedoucí katedry nebo dílovedoucí neboli mistr.
- **střední manažeři** – stále ještě početná skupina řídicích pracovníků, pohybujících se mezi manažery první linie a vrcholovými manažery.

- **vrcholoví manažeři (top management)** – řídí organizaci jako celek a často ji také reprezentují navenek.

1.4.1.3 Management jako soubor poznatků a řízení

Management je vědou praktickou a jako takový je úzce spjatý s empirií. Největší rozvoj zaznamenává zhruba posledních 100 let, dá se tedy považovat, v porovnání s jinými vědami, za vědu relativně mladou. Potřeba znalostí o řízení prudce stoupala s požadavky rychle se rozvíjejících organizací, ať už výrobních nebo nevýrobních. Zpočátku šlo nejvíce informací ze samotné praxe, tyto informace se poté zobecnily v podobě principů a metod. Manažerská praxe však nebyla a není zdaleka jediným zdrojem poznatků. Mezi další důležité části rozvoje managementu, jakožto vědy o chování lidí a jejich vzájemných vztazích, patří psychologie, sociální psychologie, ekonomie, právo a sociologie. V poslední době se k tomu připojují aplikace teorie systémů a kybernetiky, logiky, matematiky a dalších formálních věd. V širším měřítku pak najde uplatnění například filozofie, etika apod. Jedná se tedy o komplexní a složitou vědu (BLAŽEK, 2014).

1.4.2 Sportovní management

Pojem sportovní management můžeme chápat jako způsob komplexního řízení tělovýchovných a sportovních svazů, klubů, spolků, družstev či organizací, které alespoň zčásti realizují podnikatelsky orientované aktivity. Jedná se také o provozování placených tělovýchovných služeb nebo způsob řízení v podnikatelském sektoru výroby sportovního zboží. Pojem sportovní management si v průběhu času vynutila sama tělovýchovná a sportovní praxe. Mezi hlavní důvody patří především konkrétní snaha po účinném využití velkých finančních částek, které se poslední dobou ve sportu pohybují, cílevědomým chováním v drsném prostředí sportovní konkurence, uplatňování komerčních cílů v oblasti sportu, řešením charakteristických problémů v oblasti tělovýchovy a sportu a v oblasti zabezpečení sportovní administrativy (DURDOVÁ, 2005).

1.5 Ekonomický význam sportu

Od počátku svojí existence nevykazoval organizovaný sport žádnou potřebu ekonomického zkoumání. Bylo to způsobeno tím, že sport a jeho organizace ve spolcích

vznikla původně jako kontrast zaměstnání, trhu a vydělávání peněz. V průběhu dvacátého století se začal sport vnímat spíše jako sociální aktivita, přičemž byl zdůrazňován kladný dopad sportu na zdraví člověka, potěšení aktivních (i pasivních) sportovců a také na výchovný vliv sportu. V polovině dvacátého století nabývá na významu ekonomické pojetí sportu, jež začíná být vnímán i jako ekonomická činnost. Zkoumá se nabídka a poptávka po sportovních kláních, daní tekoucích ze sportu do státní pokladny a dotací placených na sport. Ekonomicky nejvýraznějšími částmi sportbusinessu jsou :

- sportovní sponzoring
- velké sportovní události (OH, ZOH, MS ve fotbale, atd.)
- vysílací práva
- profesionální týmový sport (NOVOTNÝ, 2000)

1.5.1 Sponzoring

Sponzorování představuje jeden z významných prostředků k zabezpečení dostatečných finančních zdrojů v různých oblastech života. Mezi tyto oblasti patří i sportovní činnost.

Sponzoring můžeme považovat za nedílnou součást fungování většiny sportovních subjektů. Sponzorování není pouze metoda pro zvyšování finančních zdrojů, ale jde o společnou marketingovou aktivitu. Jedná se o vytváření společného vítězství jak pro vaši organizaci, tak pro sponzora. Úspěšné sponzorování by mělo naplňovat marketingové cíle obou partnerů. Z tohoto důvodu musíme rozlišovat 2 hlediska:

- **Hledisko sponzora** - jaké jsou důvody podpory instituce a podnikatele aktivity ve sportu?
- **Hledisko sponzorovaného** - co za podnět má sportovní organizace, pro hledání sponzorů a jakou službu za to může poskytnout? (ČÁSLAVOVÁ, 2009)

1.5.2 Reklama ve sportu

Pozornost médií se ke sportu upíná čím dál tím více. Jde totiž o velice výnosný byznys, který je výhodný pro obě strany. Média si totiž velmi dobře uvědomují diváckou atraktivitu sportu, což dokazuje vysoká sledovanost, a tím pádem přichází i zájem sponzorů o reklamu (VYSEKALOVÁ, MIKEŠ, 2010).

„Reklama je tvorba a distribuce práv poskytovatelů zboží či služeb nabízených s komerčním cílem. Musí být zřejmé, že jde o placené zprávy, které využívají komunikační média k dosažení cílové skupiny. Patří sem inzerce, televizní a rozhlasová reklama, vnější reklama, reklama v kinech a audiovizuální snímky. Své místo zde má především vzhledem ke svému významu a budoucnosti i reklama v nových médiích a sociálních sítích stejně jako public relations, podpora prodeje, direkt marketing či sponzoring. Úloha „nových médií“ spočívá v tom, že v podstatě nahrazuje osobní komunikaci. Civilizační kruh se pozvolna zavírá. Více a více nás spotřebitelů bude „online“ - jako kdysi, ve starověku.“ (VYSEKALOVÁ, MIKEŠ, 2010, str. 17).

Peníze z reklam tvoří zásadní položkou v příjmech sportovního klubu. Sportovní reklama plní tři základní úlohy: informační, upomínací a přesvědčovací. Typů sportovní reklamy je mnoho : reklama na dresech a sportovních oděvech, reklama na bannerech (billboardech, poutačích), reklama v televizi, atd.

Obrovský boom v posledních letech zažívají sociální sítě. Jejich potenciál pro marketingové využití je obrovský, ovšem zatím ne každý s ním dokáže správně pracovat. Sociální sítě jsou vhodné pro přímý marketing, budování image (značky) a také jsou zdrojem informací o zákazníkovi. Dají se však využít i pro marketing nepřímý, jako je třeba vytváření her nebo skupinové zapojení do uměleckých projektů (VYSEKALOVÁ, MIKEŠ, 2010).

1.6 Finanční analýza

Tato oblast reprezentuje významnou součást komplexu finančního řízení organizace. Pro vyhodnocení finanční situace a výkonnosti podniků se dá použít spousta poměrových ukazatelů. Hlavní smysl finanční analýzy spočívá v co nejkompexnějším posouzení současné finanční situace organizace, předpovědět její budoucí vývoj, podniknout kroky k celkovému zlepšení ekonomické situace a postarat o pokračující prosperitu organizace. Finanční analýzu můžeme rozdělit na tři na sebe navazující fáze: stanovení základních indikátorů finanční situace, zevrubnější analýza příčin zjištěné situace, rozpoznání nejdůležitějších faktorů nežádoucího vývoje a návrh opatření (DLUHOŠOVÁ, 2008).

Potřebu finančních informací lze rozdělit z různých pohledů takto:

- *Podle zdrojů finančních prostředků: vlastníci (investoři), věřitelé (banky), obchodní věřitelé (dodavatelé).*
- *Podle pravomocí v řízení podniku: vlastníci, management podniku, vnitropodnikové hospodářské jednotky.*
- *Podle typu podílu na výstupech podniku: zaměstnanci, obchodní dodavatelé, banky, investoři, stát, management. (DLUHOŠOVÁ, 2008, str. 68)*

1.7 Finanční zdroje sportovních klubů

Financování sportu je zabezpečeno jak ze soukromých, tak z veřejných zdrojů. Obě tyto sféry mají své ekonomické opodstatnění, a tak je poměrně častým jevem, že dochází k prolínání financování z těchto sfér. Podíl ziskového sektoru, je co do počtu subjektů, které vykonávají sportovní aktivity menší, ale stoupá jeho ekonomická váha měřená podílem na celkové produkci HDP. Vztah mezi ziskovým a neziskovým sektorem, působícím ve sportu, je komplementární. Tím pádem se mezi sebou doplňují a zároveň se vzájemně podmiňují (HOBZA, REKTOŘÍK, 2006).

Sport, jakožto důležitý činitel všestranného lidského rozvoje, musí být, podle rezoluce Rady Evropy, vhodným způsobem umožněn a podporován veřejnými fondy. Jestliže se jedná o sport v neprofesionální oblasti, nejvýznamnější úlohu zde hrají zejména výdaje rodin, výdaje místních rozpočtů a z části i centrálního státního rozpočtu. Na druhé straně u profesionálního sportu jsou nejvýznamnější především televizní práva, příjmy z reklam a podpora velkých podniků (NOVOTNÝ, 2011).

1.8 SWOT analýza

Tuto metodu vymyslel A. Humphrey při výzkumu, jež byl financován 500 největšími korporacemi v USA. Ve své práci zanalyzoval nedostatky a nepřesnosti v plánování zmíněných korporací a vytvořil pro ně nový systém řízení.

Podstatou této analýzy je souhrn silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb okolí podniku (GRASSEOVÁ a KOL, 2012). Silné a slabé stránky jsou faktory, jež vytváří nebo naopak snižují vnitřní hodnotu podniku (aktiva, podnikové zdroje, dovednosti). Oproti tomu příležitosti a hrozby patří mezi faktory, které podnik nemůže dost dobře kontrolovat. Dají se ale určit podle vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy

demografických, sociálních, kulturních, ekonomických a dalších faktorů působících v okolí podniku (KAŇOVSKÁ, L. 2009).

1.8.1 Využití SWOT analýzy v praxi

S ohledem na to, že SWOT analýza je velmi univerzální a jednou z nejpoužívanějších analytických metod, bývá její využití v praxi velice široké. Dá se použít jak pro organizaci jako celek, tak pro jednotlivé oblasti, produkty nebo jiné záměry. Je také širší součástí řízení rizik, neboť do ní spadají klíčové zdroje rizik (hrozby), pomáhá k jejich přesnému určení a případnému odstranění. S vnějšími faktory to tak jednoduché není. Je zde zapotřebí si předem jasně stanovit, co se mezi ně, s přihlédnutím k analyzovanému objektu či problému, řadí. Může to tedy být jak okolí podniku, tak okolí jedné organizační jednotky (MANAGEMENTMANIA.COM, 2013). Podle konkrétních výsledků pak podnik může zvolit některou z následujících strategií:

- **Strategie ofenzivní** – nejatraktivnější strategická varianta. Organizace ji může zvolit za předpokladu, že převažují silné stránky nad slabými a příležitosti nad hrozbami. Doporučuje se ofenzivní strategie z pozice síly.
- **Strategie defenzivní** – je strategie silné organizace, která se momentálně nachází v nepříznivém prostředí. Svoji silnou pozici by měla organizace využít na odvrácení rizik, zastrašení konkurence nebo se přesunout do přívětivějšího prostředí. Doporučuje se defenzivní strategie, kterou si organizace chrání své vydobyté pozice.
- **Strategie spojení** – měla by ji zvolit organizace, ve které slabé stránky převažují nad silnými, ale nachází se v atraktivním prostředí. Aby organizace dokázala využít této příležitosti, doporučuje se spojení se silným, spolehlivým partnerem.
- **Strategie úniku nebo likvidace** – nastává v situaci, kdy je organizace slabá a zároveň se nachází v neatraktivním prostředí. V takovémto případě by měla organizace zvážit změnu prostředí, anebo v horším případě likvidaci (EUROEKONOM.SK, 2015).

1.9 SLEPT analýza

Tato metoda je využívána pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u nichž je předpoklad, že by mohli ovlivnit organizaci a také jako podklad pro

vypracování odhadů o důsledcích pro další rozvoj. Účelem SLEPT analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají dopad na organizaci nebo její části?
- Jaký může být efekt těchto faktorů?
- Které z nich jsou v nejbližší době nepodstatnější?

Existují spousty analýz s téměř shodným názvem a podstatou řešeného problému např. SLEPTE, PESTLE, STEP a mnoho dalších. Pro moji práci jsme zvolil SLEPT analýzu, jelikož ekologické faktory mi pro sportovní organizaci nepříjdou jako stěžejní.

S – Sociální faktory

Hodnotíme především tyto aspekty: společensko-politický systém a celkové klima ve společnosti, a to ve vztahu k zaměstnávání pracovníků. Významový žebříček a názor lidí (zaměstnanců, zákazníků, konkurentů, dodavatelů a jejich partnerů) zejména ve vztahu k oblasti našeho podnikání. Rostoucí ochota potenciálních zaměstnanců dojíždět za prací. Demografické okolnosti a struktura populace.

Konkrétní příklady:

- Rostoucí životní úroveň
- Rostoucí znalost jazyků
- Změny priorit u mladých lidí
- Zvyšování počítačové gramotnosti

L – Legislativní faktory

Organizace bývají v některých oblastech často omezeny a do značné míry limitovány mnoha zákony, vyhláškami nebo předpisy. Nedodržování těchto zákonů by mohlo mít pro organizaci fatální důsledky. Při SLEPT analýze jde v první řadě o to, predikovat vývoj právních norem týkajících se oblasti podnikání organizace a vyhodnotit, zdali se z tohoto vývoje neobjeví pro firmu nějaké hrozby či příležitosti. Legislativní systém je velice závislý na současné politické situaci v zemi, proto je důležité tuto situaci správně předvídat.

Konkrétní příklady :

- Změny daňových zákonů

- Změny zákonů na ochranu životního prostředí a předpisů bezpečnosti práce
- Utužení pravidel hospodářské soutěže
- Utužení pravidel hospodářské soutěže

E – Ekonomické faktory

Situace organizací je významně ovlivněna současným stavem ekonomiky. Zde hrají roli především tyto faktory – politická situace a její dopad na ekonomiku, hospodářská politika vlády, fáze hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, fiskální a monetární politika státu a míra inflace. Každý z těchto faktorů může mít pozitivní či negativní vliv na dosažení strategických cílů organizace. Při posuzování těchto faktorů je užitečné vzít v potaz fungování tzv. **magického čtyřúhelníku** (produkt, cenová hladina, zaměstnanost, platební bilance).

Konkrétní příklady:

- Růst inflace
- Očekávaný vývoj ekonomiky jako celku
- Zvýšení daní
- Růst výdajů státu

P – Politické faktory

Další část SLEPT analýzy tvoří politické faktory. Politická rozhodnutí mohou zásadně způsobem promluvit do ekonomické situace země a podmínek pro podnikání. Mezi zásadní otázky patří – kdo zvítězí v dalších volbách a jaký je jejich volební program? Nehrozí válečné konflikty, embarga nebo občanské nepokoje? Nezmění se podmínky se podmínky pro zaměstnavatele a zaměstnance? Neplánuje se zkrácení nebo prodloužení nástupu do důchodu?

Konkrétní příklady:

- Pravicová/levicová vláda
- Nacionalistické a extremistické hnutí v zemi
- Vyšší či nižší podpora zaměstnavatelů
- Reforma školství

T – Technologické faktory

Na trhu se stále objevují nové technologie, jež může organizace uplatnit při svém podnikání. Rozvoj technologií je využitelný v mnoha odvětvích, ať už jde o komunikaci, zefektivnění práce, bezpečnost práce nebo ekologii.

Konkrétní příklady:

- Rozvoj internetu
- Rozvoj mobilních sítí
- Technologie umožňující práci z domova
- Možnosti videokonference (ČERVENÝ a KOL,2014)

2 Analýza současného stavu

2.1 FC Slovan Rosice

2.1.1 Historie

První zmínky o fotbale v Rosicích se datují do konce 20. let 19. století. Oficiální zápasy se začali hrát od roku 1926 a to převážně proti soupeřům z nejbližšího okolí, jako byli: Ivančice, Zastávka, Třebíč, Sk Žabovřesky, AFK Rajhrad atd. V dalších letech patřil Slovan k nejlepším fotbalovým mužstvům svého okresu. Mezi největší úspěchy patří postup do I. třídy Západosmoravské župy v roce 1932 vítězství v této soutěži v roce 1941. V tomto roce dokonce Slovan bojoval o postup do v té době druhé nejvyšší republikové soutěže, Moravskoslezské divize. V souboji s vítězi slezské župy SK Radvanice a hanácké župy Viktorií Přerov, však nebyl úspěšný. Zlomovým momentem 90. let se stala výstavba travnatého hřiště namísto dosavadního škvárového. V ročníku 1997/1998 se Rosicím po dlouhých 28 povedlo vyhrát okresní přebor a postoupit do krajské soutěže. Na valné hromadě v květnu 1999 bylo rozhodnuto o založení akciové společnosti FC Slovan Rosice a.s. Pod tímto názvem zažil Slovan největší úspěchy novodobé historie klubu, završené postupem do MSFL v roce 2011. (FC-ROSICE.CZ, 2015).

2.1.2 Současnost

V právě probíhající sezoně 2014/15 hraje v soutěžích řízených Fotbalovou asociací České republiky (FAČR) celkem 8 družstev FC Slovan Rosice – mladší příprava „A“, mladší příprava „B“, starší příprava, mladší žáci, starší žáci, mladší dorost, starší dorost a „A“ tým mužů. Oproti uplynulé sezoně 2013/2014 došlo ke zrušení „B“ týmu mužů, naopak nově byla založena mladší příprava „B“. Mimo výše zmíněná družstva, hrající soutěže řízené FAČR, má FC Slovan Rosice ještě další 2 družstva – fotbalovou školičku pro nejmladší členy klubu a staré pány.

Jako velice kladnou vidím skutečnost, že i nadále narůstá členská základna klubu co se dětí a mládeže týká. Důkazem budiž fotbalová školička, kterou v současnosti navštěvuje téměř 30 dětí z Rosic a blízkého okolí. S ohledem na A-tým, který má v současnosti ve

svém kádru pouze 3 odchovance, je rostoucí počet hráčů v mládežnických týmech velmi pozitivním faktem.

Co se týče celkového počtu, k dnešnímu dni čítá členská základna fotbalového klubu FC Slovan Rosice celkem 221 členů, z nichž 137 je dětí a mládeže, 33 dospělých, 25 členů realizačních týmů (trenéři, asistenti, vedoucí družstev, zdravotníci) a 26 oficiálně registrovaných členů klubu (klubové vedení, pořadatelé, fanoušci, ostatní členové).

Tabulka 1: Přehled jednotlivých družstev FC Slovan Rosice v sezoně 2014/15 (Zdroj: vlastní zpracování)

| Kategorie | Počet hráčů | Počet členů realizačního týmu | Soutěž |
|---------------------|-------------|-------------------------------|----------------|
| Fotbalová školička | 28 | 2 | - |
| Mladší příprava „A“ | 15 | 2 | Okresní přebor |
| Mladší příprava „B“ | 12 | 3 | Okresní přebor |
| Starší příprava | 16 | 3 | Okresní přebor |
| Mladší žáci | 14 | 3 | I. třída JmKFS |
| Starší žáci | 16 | 2 | I. třída JmKFS |
| Mladší dorost | 16 | 2 | Krajský přebor |
| Starší dorost | 20 | 2 | Krajský přebor |
| „A“ muži | 19 | 4 | Divize |
| Staří páni | 14 | 2 | - |

Největšího úspěchu na sportovním poli dosáhl v roce 2014 stejně jako v předchozích letech „A“ tým mužů, který se umístil na konečném 2. místě tabulky Moravskoslezské divize „D“. Díky tomuto umístění byla klubu nabídnuta možnost postoupit po roce zpět do Moravskoslezské ligy, tato nabídka však byla s ohledem na finanční možnosti klubu odmítnuta. Za zmínku stojí rovněž úspěch rosických starších i mladších dorostenců, kteří ve své premiérové sezoně v krajském přeboru skončili shodně na 8. místě. V neposlední řadě je pak potřeba ocenit výkony přípravečských družstev, které patří v okrese Brno-venkov mezi ty nejlepší.

Mimo dlouhodobých soutěží pořádá klub FC Slovan Rosice i řadu turnajů určených pro mládež. Mezi ty největší se v roce 2014 zařadily turnaje Enorm Cup, Slovan Cup (účast týmů Slovan Rosice, Sparta Praha, Zbrojovka Brno, Sigma Olomouc) a turnaj O Pohár města Rosice.

2.1.3 Základní údaje o klubu

| | |
|---------------------|---|
| Název klubu: | FC Slovan Rosice, a.s. |
| Sídlo klubu: | Sportovní 372, 665 01 Rosice, Česká republika |
| IČO: | 25567501 |
| Základní kapitál: | 1 000 000,-Kč |
| Právní forma: | Akciová společnost |
| Datum zápisu: | 18. 6. 1999 |
| Předmět podnikání: | Vedení účetnictví, vedení daňové evidence, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, hostinská činnost |
| Způsob jednání: | Jménem akciové společnosti jedná představenstvo, a to samostatně předseda představenstva nebo společně všichni členové představenstva (REJSTRIK.PENIZE.CZ, 2010). |
| Hraná soutěž: | divize (4. nejvyšší soutěž) |
| Email: | fcslovanrosice@seznam.cz |
| Tel.: | (+420) 546 413 532 |
| WWW: | http://www.fc-rosice.cz/ |
| Klubové barvy: | žlutá a černá |
| Vedoucí pracovníci: | Předseda představenstva – Ing. Zdeněk Fukan Ředitel klubu - Mgr. Petr Čejka Sekretář klubu - Ing. Vladimír Lapeš (FC-ROSICE.CZ, 2015) |

2.1.4 Zázemí

A mužstvo i 8 mládežnických týmů má k dispozici velice kvalitní zázemí. K dispozici jsou dvě travnatá hřiště, přičemž hlavně první hrací plocha patří k tomu nejlepšímu, co je v okolí k mání. Dále je zde jedno menší hřiště s umělou trávou 3. generace, které je využíváno převážně v zimním období. V areálu se také nachází solidně vybavená

posilovna, výřivka, sauna a 6 prostorných kabin. Ubytovat se dá v několika desítkách hotelových pokojů přímo u hřiště. V těsné blízkosti areálu leží hokejový stadion. Areál je tedy vhodný pro kvalitní přípravu či soustředění a to nejenom fotbalových kolektivů, v minulosti těchto služeb využily mimo jiné i kluby jako Slovan Liberec, Zbrojovka Brno či Kometa Brno. Podmínky pro fotbalisty Slovanu Rosice jsou na divizní poměry nadstandardní.

2.2 Divize

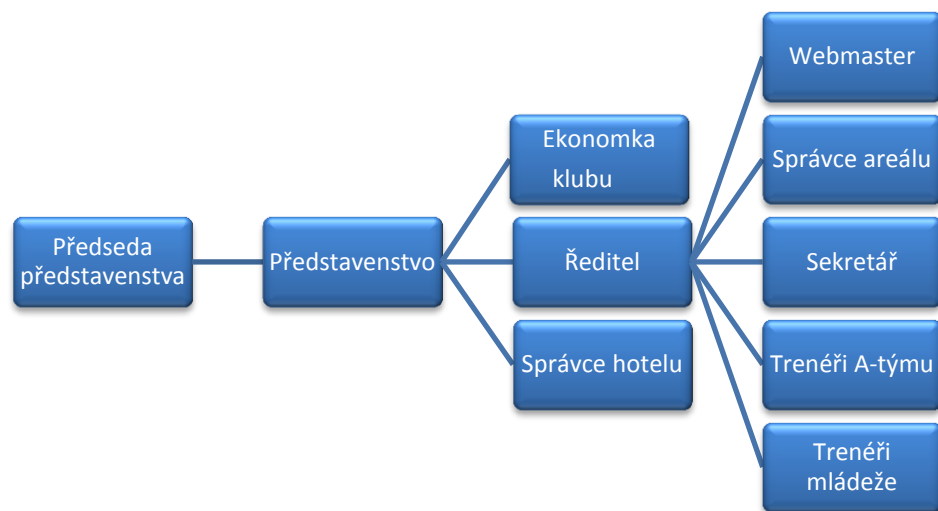
Divize je čtvrtá nejvyšší soutěž, řízená Fotbalovou asociací České republiky (FAČR). Jedná se o amatérskou soutěž, ovšem někteří hráči v ní mají i profesionální podmínky. Při nahlédnutí do soupisek jednotlivých týmů zjistíme, že jsou hrány především mladými hráči kolem 20 let, druhou největší skupinu tvoří hráči nad 30 let, většinou návratilci z vyšších soutěží. Z tohoto vyplývá, že chybí střední generace. Je to způsobeno hlavně tím, že soutěž není profesionální a přesto je náročná jak fyzicky, tak časově. Hráči ve středním věku proto často dají přednost práci nebo nižším soutěžím. Dalším velkým lákadlem jsou nižší soutěže v Rakousku. V posledních letech je toto velkým problémem pro všechny nižší soutěže v České republice. Hráč, který není pod smlouvou, může odejít zadarmo dokonce i bez svolení klubu. V rakouských soutěžích na úrovni českých okresních přeborů, si může hráč přijít měsíčně až na částky kolem 15 000 korun.

Moravskoslezská divize D spadá pod Řídící komisi pro Moravu. Celkem se divizních soutěží účastní 80 týmů, které jsou rozděleny do 5 soutěží, podle územního členění. Dvě jsou hrány na Moravě a ve Slezsku, tři v Čechách. První tým postupuje do III. ligy, poslední dva sestupují do krajských soutěží (FOTBAL.CZ, 2014).

FC Slovan Rosice do této soutěže poprvé nakoukl v sezóně 2009/2010. Jako nováček se umístil na pěkném 8. místě. Hned v následující sezóně 2010/2011 přišel největší úspěch v novodobých dějinách FC Slovan Rosice a to vítězství v soutěži a postup do MSFL. Po dvou sezonách však přišel sestup a návrat do divize. Hned v první sezóně po sestupu (2013/2014) se klub pokusil o návrat a nakonec skončil na 2. místě. V letošní sezóně se týmu zatím nedaří naplňovat vysoké ambice a pohybuje se ve středu tabulky.

2.3 Organizační struktura klubu

Organizační struktura FC Slovan Rosice se nijak zvlášť neliší od struktur jiných fotbalových klubů. Jedná se o liniovou organizační strukturu s přímou rozkazovací pravomocí. V čele stojí předseda představenstva, který je zároveň jediným akcionářem klubu, následuje představenstvo a jednotliví řídicí pracovníci. Správné nastavení organizační struktury by mělo být základním cílem každé organizace, jelikož pouze správně nastavená organizační struktura může efektivně a rychle řešit navržená opatření.



Obrázek 5: Organizační struktura FC Slovan Rosice a.s. (Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.1 Funkce jednotlivých členů

- **Předseda:** Má na starost tvorbu kádru, nastavení výše platů, shánění sponzorů, zajištění rozpočtu, vedení zasedání představenstva, zastupování klubu navenek.
- **Představenstvo:** Má na starost výběr trenéra, schvalování rozpočtu, fungování areálu, výběr zaměstnanců a dohled nad nimi.
- **Ředitel:** Má na starost dohled nad trenéry, shánění hráčů pro mládež i A-tým a řešení jejich přesunů, administrativu (registrace hráčů, komunikace s FAČR, atd.), schůzky s hráči a sponzory, dohled nad plněním

rozpočtového plánu, dohled nad správou areálu, pořádání a organizační dohled nad turnaji, příprava grantů a žádostí o dotace, trenérské schůze (zajištění vzdělání, nábor hráčů, atd.), pořádání akcí (dětský den, fotbalový den), shánění sportovního vybavení, časový harmonogram hřišť, zajištění personální obsazení (pořadatelé, udírna, prodejce vstupenek), odpovědnost za sportovní výsledky, platy hráčů, komunikace s hráči a trenéry, zároveň zastává funkci trenéra dorostu

- **Ekonomka klubu:** Má na starost správu financí, daně, veškeré účetnictví (vyúčtování dotací, zaúčtování dokladů, atd.), vedení personální agendy
- **Správce hotelu:** Má na starost obsazenost hotelu, komunikaci s hosty, zajišťování zimních a letních soustředění (jídelničky, regenerace, posilovna, atd.), úklid kabin, úklid hotelu, doplňování čisticích prostředků, měsíční zprávu o činnosti klubu do rosického měsíčníku, správu fotbalové nástěnky na stadionu
- **Webmaster:** Má na starost tvorbu a správu stránek, zajištění aktuálnosti stránek, komunikaci se všemi trenéry, monitoring a údržbu internetových diskusních fór
- **Správce areálu:** Má na starosti přípravu hřišť (lajnování, sekání, dosívání, údržbu umělého trávníku, atd.), úpravu a údržbu areálu, úklid a údržba kabin
- **Sekretář:** Má na starost příjem veškeré korespondence, komunikaci s okresním, krajským a moravským sekretářem, tvorbu hlášenek mistrovských utkání, přípravu plakátů a zajištění jejich vylepení, propagaci klubových utkání v médiích, tvorbu komentářů k utkáním, tvorbu zápisů, hlášení výsledků, tvorbu předzápasového bulletinu
- **Trenéři A-týmu:** Mají na starost tvorbu a doplňování kádru, přípravu hráčů na utkání, tvorbu a vedení tréninkového procesu, vedení hráčů při utkáních, zvyšování výkonnosti hráčů, motivaci hráčů, odpovědnost za výsledky
- **Trenéři mládeže:** Mají na starost doplňování kádrů, vzdělávání se, komunikaci s rodiči, sportovní vývoj dětí, osobnostní rozvoj hráčů, reprezentativní vystupování, vybírání příspěvků od hráčů

Náplň práce jednotlivých zaměstnanců je poměrně standardní. V jejím rozložení však shledávám několik negativních jevů. Post ředitele má na starost příliš mnoho úkolů,

kteře nemůžee adekvátně zvládat. Dále je zde spoustu nejednoznačně určených úkolů, které se na některých postech duplikují a mohou způsobovat neshodu v jejich řešení a nejasnou odpovědnost za jejich plnění. Toto se týká především sportovní stránky vedení klubu. Více se o tomto problému a jeho řešení zmiňují v návrhové části své práce.

2.4 Finanční analýza

Nákladová stránka převyšuje stránku výnosovou. Mezi největší položky patří odměny pro hráče a trenéry a náklady na přestupy a hostování. Tyto náklady jsou zčásti omezené zařazením vlastních odchovanců a dalšími opatřeními o kterých se více rozepíšu v návrhové části.

Tak jako u většiny sportovních organizací je i financování klubu FC Slovan Rosice zajištěno ze dvou zdrojů, z veřejných a soukromých. V tomto případě jsou hlavní složkou příjmů finance ze soukromých zdrojů.

Schodek v rozpočtu je dorovnán tržbami z hotelu a z restaurace.

2.4.1 Náklady

Tabulka 2: Náklady klubu za rok 2014 (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | Částka (Kč) |
|--|-------------|
| Materiál (latex, trávnik, kabiny, DM) | 51 611,- |
| PHM | 30 714,- |
| Potraviny (udírna, iontové nápoje) | 8 253,- |
| Sportovní potřeby | 94 617,- |
| Kancelářské potřeby | 4 645,- |
| Hnojivo | 31 770,- |
| Vodné | 35 867,- |
| Plyn | 15 917,- |
| Elektřina | 17 744,- |
| Opravy | 93 193,- |
| Cestovné | 47 640,- |
| Ostatní služby (výroba klíčů, tráva, atd.) | 221 855,- |
| Poštovné | 2 096,- |

| | |
|--------------------------------------|--------------------|
| Internet | 859,- |
| Přestupy, hostování | 313 100,- |
| Startovné | 42 700,- |
| Údržba hřiště | 116 225,- |
| Pronájem sportovních zařízení | 14 725,- |
| Pořadatelé | 16 300,- |
| Rozhodčí | 150 461,- |
| Trenérská činnost | 327 800,- |
| Sportovní činnost + odměny | 643 350,- |
| Doprava | 133 125,- |
| Zabezpečení | 3 529,- |
| Odpady | 21 098,- |
| Mzdy | 143 115,- |
| Poplatky (FAČR, poplatky, startovné) | 29 349,- |
| Praní dresů | 45 602,- |
| Daň z nemovitosti + pojištění | 44 583,- |
| Celkem | 2 701 843,- |

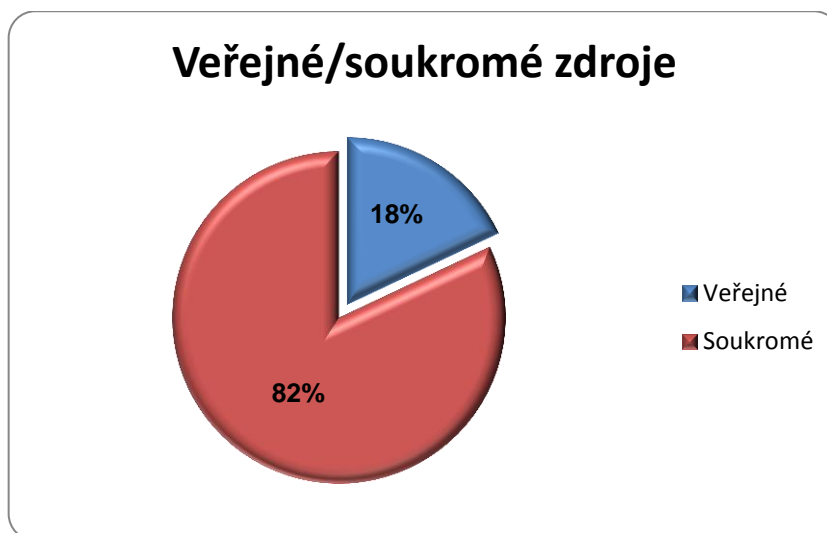
2.4.2 Výnosy

Tabulka 3: Výnosy klubu za rok 2014 (Zdroj: vlastní zpracování)

| Položka | Částka (Kč) |
|------------------------------|-------------|
| Reklamy | 987 000,- |
| Vstupné | 37 971,- |
| Sázky + šipky + nafta | 34 586,- |
| Pronájem hřiště | 238 739,- |
| Nájem - komerce + restaurace | 240 000,- |
| Přestupy + umělá tráva | 65 354,- |
| Dotace | 440 000,- |
| Členské příspěvky | 157 200,- |
| Sponzorské dary | 112 500,- |
| Startovné | 25 653,- |

| | |
|----------------|--------------------|
| Ostatní služby | 126 805,- |
| Celkem | 2 465 808,- |

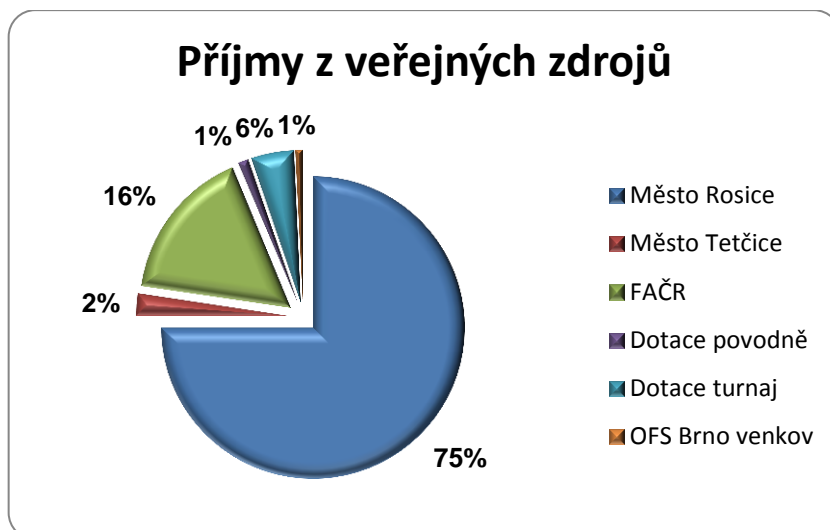
Graf pod tímto textem zobrazuje poměr zdrojů financování klubu. Klub FC Slovan Rosice, je financován především ze soukromých zdrojů.



Graf 1: Podíl veřejných a soukromých zdrojů za rok 2014 (Zdroj: vlastní zpracování)

2.4.2.1 Financování z veřejných zdrojů

Celkový příjem z veřejných zdrojů činí 440 000 Kč. Z toho 330 000 Kč tvoří grant od města Rosice. To znamená, že příspěvek od města tvoří zhruba něco přes 10% celkových výnosů. U klubů na srovnatelné úrovni se tyto procenta pohybují od 20% nahoru. Zbytek dotací tvoří 10 000 Kč na mládež od města Tetčice, 72 000 od FAČR, 5 000 od města Rosice na fotbalový den pro ZŠ Rosice, 3 000 od OFS Brno venkov a mimořádná dotace ve výši 20 000 od města Rosice.



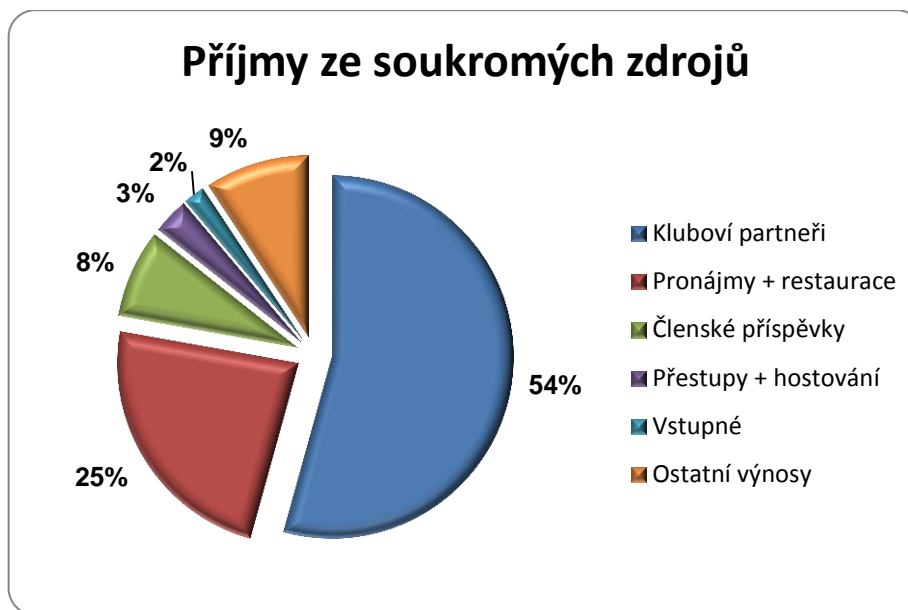
Graf 2: Rozdělení příjmů z veřejných zdrojů za rok 2014 (Zdroj: vlastní zpracování)

2.4.2.2 Financování ze soukromých zdrojů

Financování ze soukromých zdrojů je administrativně mnohem méně náročné, než financování ze zdrojů veřejných. Sponzor už většinou, na rozdíl třeba od FAČR, po darování nepátrá, co se s jeho penězi děje a na co byli použity. Jak vidíme výše z grafu č. 1, financování ze soukromých zdrojů hraje dominantní roli v plnění klubového rozpočtu. Nebýt sponzorů, nemohl by klub FC Slovan Rosice fungovat. Nebo alespoň ne na této úrovni. Celkově se ze soukromých zdrojů podařilo za rok 2014 získat 2 025 808 Kč.

Tyto příjmy se dají rozdělit do šesti základních částí:

- Partneři klubu
- Pronájmy + restaurace
- Členské příspěvky
- Přestupy + hostování
- Vstupné
- Ostatní výnosy



Graf 3: Rozdělení příjmů ze soukromých zdrojů za rok 2014 (Zdroj: vlastní zpracování)

2.5 Sponzoři

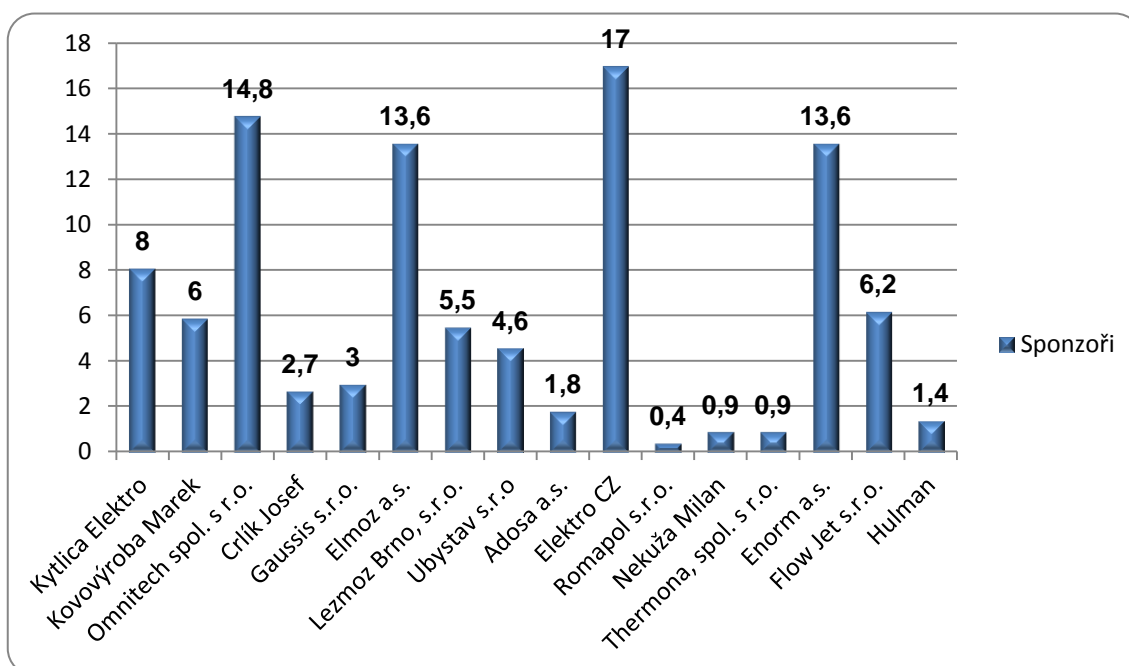
Sponzoring, tedy příspěvky ze soukromých zdrojů, je v současném sportu nezbytný pro fungování většiny sportovních organizací. FC Slovan Rosice momentálně využívá dva typy sponzorských smluv, smlouvu o reklamě a smlouvu darovací. Smlouvy o reklamě fungují na základě příspěvku od sponzora, který za to dostane jako protislužbu reklamu ze strany klubu. Všichni sponzoři jsou uvedeni na webových stránkách klubu a na reklamních plochách kolem hřiště. Tři z největších (Kovovýroba Marek, Omnitech spol. s.r.o., Enorm a.s.) jsou navíc natištěni i na dresech A-týmu. Dále jsou tito sponzoři uvedeni i na některých reklamních předmětech. Druhým typem smluv jsou smlouvy darovací. Jak už se dá z názvu pochopit, jde o smlouvy při které věnuje sponzor svůj příspěvek darem, bez nároku na protislužbu. Tento typ sponzoringu je však mnohem méně častý, než typ první. FC Slovan Rosice má v současnosti momentálně dva takovéto sponzory (Elektro CZ, Hulman).

Sponzoři:

- Kytlica Elektro – 89 000 Kč
- Kovovýroba Marek – 60 000 Kč
- Omnitech spol. s r.o. – 163 000 Kč
- Crlík Josef – 30 000 Kč

- Gaussis s.r.o. – 33 000 Kč
- Elmoz a.s. – 150 000 Kč
- Lezmoz Brno, s.r.o. – 60 000 Kč
- Ubystav s.r.o. – 50 000 Kč
- Adosa s.r.o. – 20 000 Kč
- Elektro CZ – 90 000 Kč + 97 500 Kč
- Romapol s.r.o. – 4 000 Kč
- Nekuža Milan – 10 000 Kč
- Thermona, spol. s r.o – 10 000 Kč
- Enorm a.s. – 150 000 Kč
- Flow Jet s.r.o – 68 000 Kč
- Hulman – 15 000 Kč

Celkem – 1 099 500 Kč



Graf 4: Procentuální rozdělení sponzorských příspěvků za rok 2014 (Zdroj: vlastní zpracování)

2.6 Mládež

Zájmem každé společnosti je, aby děti a mládež vyrůstaly v dobrém prostředí, aby byly spokojené, zdravé, a aby během života získaly takové vlastnosti, které jim umožní

zaujmout v životě důstojné místo. Stále více dětí a mládeže se ve volném čase věnuje pasivním činnostem. Místo pohybu a sportování dávají přednost počítačovým hrám, trávení času na sociálních sítích, sledování televize či bezcílnému potulování bez smysluplné činnosti a dozoru. Existuje řada činností, kterými by mohl tento nešvar moderní doby odstranit, jednou z nich je sport.

V současnosti je sportování jedním z hlavních způsobů aktivního odpočinku, zábavy a využití volného času. Plní funkci zdravotní i relaxační, zahrnuje v sobě prvky soutěživosti, zábavy, regulované ventilace agrese a v neposlední řadě také příslušnost k určité sociální skupině.

Nejpopulárnějším kolektivním sportem ve světě i u nás je jednoznačně fotbal. Fotbal je nejrozšířenější sport s obrovskou popularitou nejen u dospělých, ale hlavně u dětí a mládeže. Jeho snahou, stejně jako snahou všech trenérů FC Slovan Rosice, je vychovávat mladé lidi s kladným vztahem ke sportu, vést mládež ke správnému životnímu stylu, zdravému způsobu života a vyplňovat jejich volný čas tak, aby byly izolováni od sociálně patologických jevů jako pití alkoholu, kouření, užívání drog či provozování hazardních her.

Z těchto důvodů je třeba zpřístupnit fotbal co nejširší veřejnosti, zejména pak dětem a mládeži, bez ohledu na jejich finanční možnosti. A proto je velice důležité, že v Rosicích funguje odpovídající sportoviště a klub, který zabezpečuje a umožňuje provádět danou činnost v patřičné kvalitě.

2.6.1 Mládežnické týmy

Fotbalová školička:

- Trenéři: Lukáš Janda, Věra Šanderová a Jakub Veškna
- Počet hráčů: 28
- Tréninky: 2x

Mladší přípravka A:

- Trenéři: Jan Příbyl a Jan Pokorný
- Počet hráčů: 15
- Tréninky: 2x

Mladší přípravka B:

- Trenéři: Václav Dobšík, Bohumil Klusák a Stanislav Červinka
- Počet hráčů: 12
- Tréninky: 2x

Starší přípravka:

- Trenéři: Robert Jelen, Robert Hakel a Petr Marek
- Počet hráčů: 16
- Tréninky: 2x

Mladší žáci:

- Trenéři: David Šandera a Petr Marek
- Počet hráčů: 14
- Tréninky: 2x

Starší žáci:

- Trenéři: Miroslav Kratochvíl a Jan Pelikán
- Počet hráčů: 16
- Tréninky: 2x

Mladší dorost:

- Trenéři: Ladan Kupsa, Petr Čejka, Zdeněk Šmarda a Rudolf Čejka
- Počet hráčů: 16
- Tréninky: 2x

Starší dorost:

- Trenéři: Petr Čejka, Vladan Kupsa a Rudolf Čejka
- Počet hráčů: 20
- Tréninky: 2x

V Rosicích je fotbal bezesporu sportem s nejrozšířenější členskou základnou sdružující největší počet dětí a mládeže. FC Slovan Rosice má dnes dohromady 8 mládežnických družstev, jež jsou vedeny dohromady 19 členy realizačního týmu a ve kterých nastupuje celkem 137 hráčů. Tyto týmy reprezentují město Rosice nejen v rámci Jihomoravského kraje, ale i celé České republiky, čímž přispívají k jeho zviditelnění. Většina těchto

mládežníků pochází přímo z Rosic, což je vždy pozitivní znamení, jelikož mají k obci a fotbalu v ní nějaký vztah a je větší šance jejich pozdějšího zapojení do A-týmu. V současné době jsou v kádru A-týmu 3 odchovanci místní mládeže. Toto číslo není nijak velké, ale mělo by mít vzestupnou tendenci, jelikož práce s mládeží se v posledních letech velmi zkvalitnila.

Snahou všech mládežnických trenérů, bez rozdílu klubu, by mělo být vychovávat mládež po všech stránkách, připravovat její členy pro dosažení co nejlepší výkonnosti, utužovat jejich tělesnou kondici, upevňovat zdraví a rozvíjet jejich radost z pohybu.

2.7 Farmářská spolupráce

Jedná se o v současnosti velice populární formu spolupráce mezi kluby. FC Slovan Rosice již vyzkoušel oba typy, tedy fungoval jako vysílající i jako přijímající klub. V sezonách 2011/2012 a 2012/2013 byl přijímajícím klubem. Vysílajícím byl tým 1. SC Znojmo FK. Systém této spolupráce však nebyl optimálně nastaven a tak se stávalo, že na některé zápasy Rosic přišlo i 8 hráčů z vysílajícího klubu. Na jednu stranu si tým zajisté polepšil po sportovní stránce, na druhou stranu se kmenový fotbalisté Rosic nedostali tak často na hřiště. Tito hráči tak postupně, díky nízké zápasové vyčerpání, ztráceli motivaci trénovat a stávalo se, že tréninky probíhali za účasti pouhých pěti hráčů.

V sezoně 2014/2015 začala fungovat spolupráce s týmem TJ Tatran Bohunice, hrajícím krajský přebor. Tentokrát byl přijímajícím týmem FC Slovan Rosice. Jelikož je výměna hráčů možná obousměrně, shledávám tento typ spolupráce jako mnohem vhodnější. Jako problém zde vidím ve volbě přijímajícího klubu. Více se o tomto rozepíšu v návrhové části.

2.8 Návštěvnost

Divácká kulisa je důležitou součástí fotbalových utkání na jakékoliv úrovni. V Rosicích se na divizní i třetiligové poměry vždy držela na solidní úrovni. Obzvláště místní fanklub Ultras Slovan, který čítá 26 oficiálně registrovaných členů a pravidelně cestuje i k venkovním zápasům, patří ke klubovým chloubám. Znatelný pokles však nastal v právě probíhající sezoně, především díky špatným domácím představením místního A-týmu.

Jak můžeme vidět z tabulky č. 4, návštěvnost dosahovala vrcholu v sezóně 2012/2013. Zajisté to bylo způsobeno tím, že se tým FC Slovan Rosice účastnil MSFL. Atraktivita soupeřů přitáhla do hlediště i diváky, kteří by na běžné divizní souboje nepřišli. Na jaře je zde však jasně viditelný propad návštěvnosti. Tento propad byl zapříčiněn špatnou hrou domácích, bojujících o sestup a také velkým počtem hráčů na farmářskou výpomoc, s kterými se, dle mého názoru, nebyli schopni domácí fanoušci identifikovat.

Následující sezonu se, hlavně díky jarní části, návštěvnost blížila loňské sezóně. Rosický tým bojoval na jaře o postup a tato skutečnost se výrazně pozitivně projevila na zaplněnosti stadiónu. Vypíchl bych například jarní zápas s Vyškovem, který sledovalo 310 diváků, což je na divizi velmi slušná návštěva.

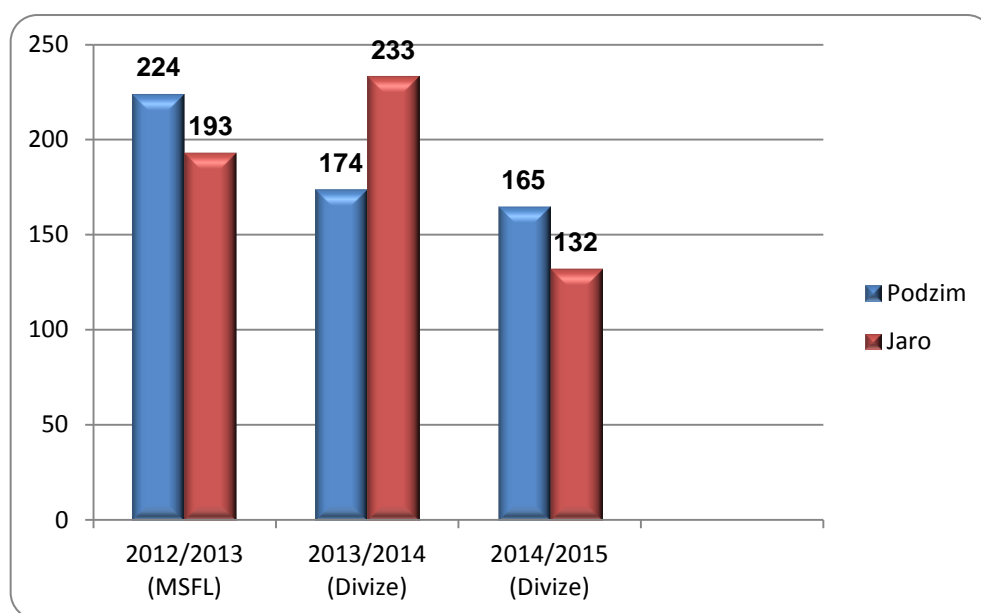
Sezona 2014/2015 je, co se návštěvnosti týče, jednoznačně nejslabší ze sledovaných ročníků. Hlavním důvodem jsou bezesporu špatné výkony A-týmu, kterému se nedaří naplňovat vysoká předsezonní očekávání. Dále také nízký počet odchovanců. V minulých letech mohl být tento fakt diváky přehlížen. Lidé chodili na kvalitní fotbal a známá fotbalová jména, ale v současné situaci se to negativně projevuje na počtu diváků. Neblahý vliv na návštěvnost má také skutečnost, že ze z divizní soutěže vymizela atraktivní derby s brněnskými týmy. Po postupu Líšně a sestupech Bystrce a Bohunic, nezůstal v soutěži ani jeden tým z Brněnska. Pro rosického fanouška by byly tyto zápasy jistě atraktivnější, než zápasy například se Starou Říší, Mutěnicemi nebo Uherským Brodem.

Tabulka 4: Návštěvnost domácích utkání za poslední tři sezony (Zdroj: vlastní zpracování)

| Sezóna | 2012/2013 | 2013/2014 | 2014/2015 |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|
| | MSFL | Divize | Divize |
| Podzim | 1790 | 1393 | 1318 |
| Podzim průměr | 224 | 174 | 165 |
| Jaro | 1348 | 1630 | 924 |
| Jaro průměr | 193 | 233 | 132 |
| Celkem | 3138 | 3023 | 2242 |
| Celkem průměr | 209 | 202 | 149 |

Vstupné na domácí ligové zápasy stojí 40 Kč pro muže a 20 Kč pro ženy, mládež do 18 let má vstup zdarma. Na zápasy poháru FAČR stojí lístky 50 Kč pro muže i ženy, mládež do 18 let zadarmo.

Právě v pohárových zápasech dosáhli v minulých letech fotbalisté FC Slovan Rosice velkých úspěchů a na jejich zápasy se Slovanem Liberec, Zbrojovkou Brno nebo Jihlavou přišlo kolem jednoho tisíce diváků.

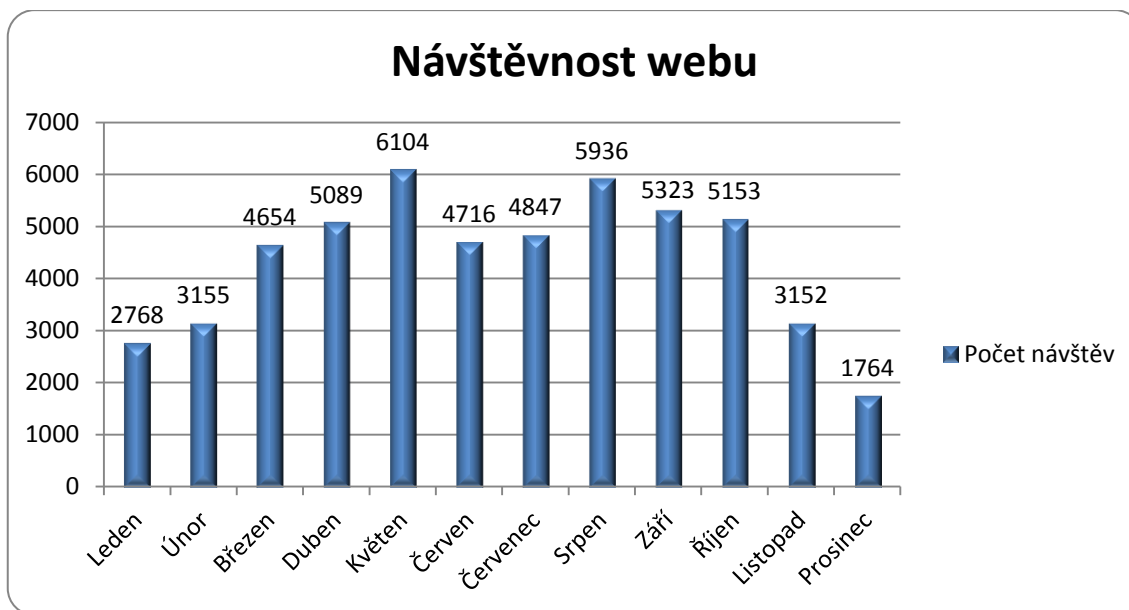


Graf 5: Průměrná návštěvnost podzim/jaro v posledních třech sezónách (Zdroj: vlastní zpracování)

2.8.1 Webové stránky

Webové stránky FC Slovan Rosice patří mezi divizními k těm nejlepším. Jsou každý den aktualizovány a častokrát doplněny o zajímavé rozhovory, ankety nebo odkazy.

Jak vidíme z grafu č. 6, nejvyšší návštěvnost mají stránky v období od března až října, tedy během sezóny a letní přípravy. Naopak během zimní přípravy je návštěvnost stránek značně snížena a zcela nejnižší je během prosince, kdy mají fotbalisté volno. Celkově stránky za rok 2014 navštívilo 42 874 lidí (TOPLIST.CZ, 2014).



Graf 6: Měsíční návštěvnost webových stránek v roce 2014 (Zdroj: vlastní zpracování)

2.9 SLEPT analýza

2.9.1 Sociální faktory

Fotbal je už dlouhá léta uznávaný jako celosvětově nejpopulárnější kolektivní sport. Téměř každý z nás s ním poprvé přišla do styku už na základní škole při hodinách tělesné výchovy. Někteří z nás u něj zůstali a dále ho aktivně hrají, ať už na profesionální, výkonnostní nebo rekreační úrovni. Mnoho dalších už fotbalu, z různých důvodů, holduje pouze v pasivní formě.

Fanoušky fotbalu najdeme ve všech společenských vrstvách. Mezi jeho příznivce se řadí bohatí i chudí, mladí i staří, ženy i muži, zedníci i doktoři. Jednou z nekrásnějších vlastností fotbalu je, jak do sebe dokáže svoje fanoušky vtáhnout, každý může na 90 minut nechat svoje starosti stranou a věnovat se pouze této krásné hře. Fotbal je celospolečenský fenomén a pro mnoho lidí patří k nedílným součástem života.

Jenom v České republice je kolem půl milionu registrovaných hráčů. To je obrovská členská základna a velký marketingový potenciál. Obzvláště děti a mladiství se chtějí co nejvíce přiblížit svým idolům, když už ne výkonnostně, tak alespoň fotbalovou výbavou. Proto jsou fotbalisti tak často využíváni pro reklamní účely. Zároveň s tím však přichází také určitá zodpovědnost. Fotbalová hvězda by měla jít svým chováním

příkladem, měla by být vzorem pro mládež. Bohužel ne každá „hvězda“ se tím snaží řídit.

V dnešní době, kdy se všude vyskytuje spousta jiných lákadel, bývá trochu problém se zaplněním stadiónů. Tento problém se nevyhnul ani rosickému fotbalu. Fanouškovská základna v Rosicích se skládá především z bývalých hráčů, příbuzných hráčů a starších fanoušků, kteří chodí na fotbal už několik desetiletí. Chybí zde zastoupení fanoušků například z řad hráčů mládežnických týmů FC Slovan Rosice a dále také rodin s dětmi. Přitom prostředí rosického stadionu je, dle mého názoru, pro rodiny vyhovující. K větší účasti mladších hráčů Slovanu na tribunách, by jistě napomohlo větší zastoupení odchovanců v A-týmu. Na tento problém upozorňuji i v jiných oddílech svojí prací. Pokud by za A-tým hrál někdo, kdo prošel místní mládeží, a tím pádem se s nimi osobně zná, byla by motivace jeho bývalých spoluhráčů a kamarádů přijít na stadion určitě větší. Odchovanci by na tribuny zajisté přitáhly také větší množství místních.

Dalším faktorem negativně ovlivňujícím návštěvnost je předváděná hra a postavení v tabulce. Tento faktor má asi největší okamžitý vliv na návštěvnost ze všech. Věřím, že pokud se zvednou výsledky a výkony A-týmu, lidé si na stadion cestu najdou. Příkladem budiž minulé sezóny, kdy byla návštěvnost výrazně vyšší.

Jako velice pozitivní naopak shledávám oficiální fanklub Ultras Slovan. Tato fanouškovská skupinka cestuje s týmem na každý zápas a pravidelně bývá nejhlasilější na stadionu. Přitom fandí relativně slušně a podporují svůj tým za každé situace.

Město Rosice má momentálně k šesti tisícům (ROSICE.CZ, 2015) obyvatel. Cílem klubu by mělo být oslovit a dostat na stadion každého z nich. Jedním z lákadel by mohl být i pocit bezpečí na rosickém stadionu. Výtržnosti, rvačky a podobné věci jsou na mnoha českých stadionech závažným problémem. Za svých pět sezon v rosickém dresu jsem však na domácím stadionu nic podobného nezaznamenal .

2.9.2 Legislativní faktory

Legislativní prostředí v České republice se dá považovat za poměrně stabilní. Nejvyšším orgánem sjednocujícím všechny kluby je Fotbalová asociace České Republiky (FAČR). FAČR spadá pod několik národních sdružení, jako je například Český svaz tělesné výchovy (CSTV), jež je hlavním partnerem pro dotační tituly od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT).

Mezi omezující faktory patří například městská vyhláška omezující sekání trávníku pouze na určité dny a hodiny nebo vyhláška o omezení hlasitosti při zápasech.

Mezi pozitivní faktory patří možnost využití snížené sazby DPH. Díky tomu, že klub vykonává sportovní činnost, může využít sníženou 14% sazbu DPH na sportovní služby a zboží.

2.9.3 Ekonomické faktory

Pozitivní bilance příjmů a výdajů, to je hlavní cíl každé organizace. Nejinak je tomu u sportu a proto jsou ekonomické faktory pro chod klubu klíčové. Do ekonomických faktorů se však promítají také politické faktory (dotace od města) nebo výše DPH.

Největšími položkami v příjmové části jsou hlavně příspěvky od sponzorů, dotace od města Rosice a FAČR, členské příspěvky a pronájmy. Slovan Rosice se může pyšnit rozsáhlým sponzorským portfoliem. Chybí však mezi nimi hlavní sponzor, jež by svým příspěvkem zajistil klub na několik let. Proto by se pozornost měla zaměřit tímto směrem.

Mezi výdaji tvoří největší část odměny hráčům a trenérům a výdaje na hráčské přestupy. Výhodou však je, že areál FC Slovan Rosice patří vlastníkovi klubu a tak se velmi ušetří za pronájmy sportovišť. Dále veškerá soustředění a kempy mohou probíhat přímo v areálu, jenž poskytuje kromě velké umělé trávy veškeré potřebné zázemí.

2.9.4 Politické faktory

Politické faktory ovlivňuje především současné rozložení sil v rosickém zastupitelstvu. Nejdůležitější je, jestli je město nakloněno sportovní činnosti, potažmo fotbalu. Může mu totiž svými dotacemi výrazně pomoci. Město může také znepříjemnit nebo naopak usnadnit fungování fotbalového klubu vyhláškami.

Starostou obce je Mgr. Jaroslav Světlík z KDU-ČSL. Volby těsně vyhrála strana ANO, která vytvořila koalici s dalšími stranami.

Fotbalovému klubu FC Slovan Rosice byla přidělena dotace ve výši 330 000 Kč. Celkový budget na sport v Rosicích byl 1 200 000 Kč. Tím pádem byla fotbalu přidělena téměř čtvrtina z tohoto budgetu. Může se to zdát hodně, ale v porovnání s ostáními obcemi rosický fotbal výrazně pokulhává. Například v nedalekém Zbýšově, který hraje o tři soutěže níže, přispívá město částkou kolem 1 000 000 Kč.

2.9.5 Technologické faktory

V technologických faktorech se zaměřím zejména na stadion a zázemí pro fotbalisty.

Součástí stadionu je krytá tribuna pro 300 lidí. Dále je vedle kryté tribuny asi 500 dalších míst na sezení a prostory na stání kolem celého hřiště s výjimkou vzdálenější branky. Tribuny jsou v dobrém stavu a udržované, v roce 2011 prošly rekonstrukcí. Zároveň byl v tomto roce postaven nový šatnový objekt, které využívají všechny týmy FC Slovan Rosice. Staré šatny jsou pronajímány jako komerční prostory, což generuje další zisky. V těchto prostorech se nachází také posilovna. Nové šatny ve svých útrobách skrývají velkou vířivku, saunu, prostory pro rozhodčí a samozřejmě také sprchy, toalety a další nezbytně nutná příslušenství.

K dispozici jsou 2 travnaté hřiště, kde především to „hlavní“ pod tribunou je po většinu roku ve výborném stavu. Roku 2009 byl vybudováno hřiště s umělou trávou o rozměrech 40 x 20 m. Toto je hřiště je využíváno především v zimních měsících, kdy je brzo tma, jelikož je kolem něj instalováno umělé osvětlení.

2.10 SWOT analýza

2.10.1 Silné stránky:

- Interes majitele – aktivní zapojení
- Kvalita kádru A - týmu
- Kvalitní webové stránky
- Nejsilnější tým v regionu
- Nové moderní šatny
- Početný a hlasitý fanklub
- Popularita fotbalu
- Silné sponzorské portfólium
- Sportoviště ve vlastnictví klubu
- Stabilní finanční situace
- Velké parkovací plochy přímo u stadionu
- Zázemí

2.10.2 Slabé stránky:

- Časová vyčíženost/neprofesionalita hráčů
- Chybějící velké umělé hřiště
- Nedostatek odchovanců v A – týmu
- Podpora od města
- Převažující náklady
- Přílišná zatíženost ředitele
- Slabá návštěvnost
- Úzký kádr
- Výkony A-týmu

2.10.3 Příležitosti:

- Najít vhodnějšího partnera k farmářské spolupráci
- Postup do III. ligy
- Rostoucí kvalita mládeže
- Sehnání velkého sponzor
- Spolupráce s VŠ
- Spolupráce se Zbrojovkou Brno
- Vybudování umělé trávy
- Zapojení hráčů do trenérského procesu
- Změna politické situace ve městě
- Zvýšení návštěvnosti

2.10.4 Hrozby:

- Areál leží v záplavové oblasti
- Dominance soukromých zdrojů příjmů
- Hokejový klub Rosice
- Návrat ligových B-týmů
- Nezájem mladých o sport
- Odchod silné generace
- Odchod sponzorů

- Pád do nižší soutěže
- Ztráta motivace náhradníků

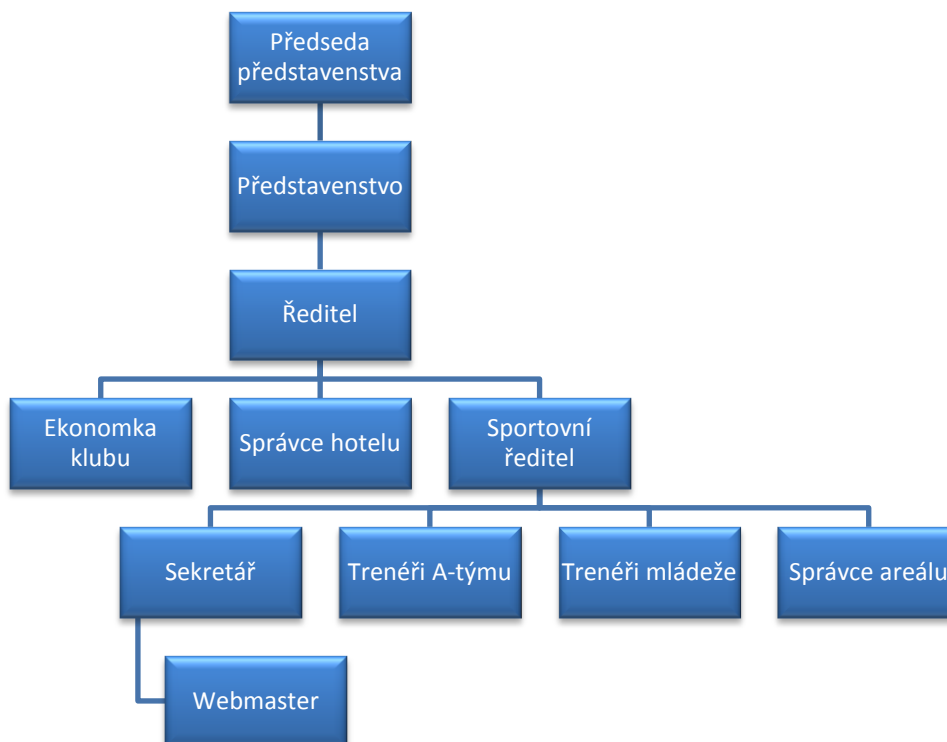
3 Vlastní návrhy řešení

3.1 Změny v organizační struktuře

Hlavními změnami v mém návrhu nové organizační struktury je vytvoření postu sportovního ředitele a přerozdělení některých úkolů a rozkazovacích pravomocí především na postu ředitele.

Při nastavení nové organizační struktury jsem čerpal z analýzy pracovní náplně jednotlivých klubových zaměstnanců, znalosti prostředí a dostupných informací o klubu.

Fotbalovému klubu FC Slovan Rosice, a.s. doporučuji upravit organizační strukturu takto:



Obrázek 6: Návrh nové organizační struktury FC Slovan Rosice a.s. (Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.1 Ředitel

Ředitel by zůstal i v nové organizační struktuře hlavní výkonnou mocí klubu, z jeho pracovních povinností by však úkoly sportovního zaměření byly přesunuty na nově vytvořený post sportovního ředitele. Pro tuto změnu jsem se rozhodl zejména z důvodu přílišné vytiženosti ředitele a centralizace sportovních povinností na nově vzniklý post.

V nově vzniklé organizační struktuře by měl ředitel pod sebou tři přímé podřízené, místo nynějších pěti. Jednalo by se o klubovou ekonomku, správce hotelu a sportovního ředitele. Jelikož má na starost v podstatě celý chod klubu, přijde mi vhodnější zařadit tyto pozice přímo pod něj. Odpovídal by za výsledky jejich práce, průběžně ji s nimi konzultoval a dalo by se tak rychleji reagovat na nastalé situace. Po odpadnutí sportovní složky by se mohl více soustředit na své další povinnosti jako je dohled nad plněním rozpočtového plánu, shánění sponzorů, příprava grantů a žádostí o dotace, administrativu a fungování areálu.

Sekretář klubu a trenéři jsou v nové struktuře přesunuti pod sportovního ředitele, jelikož řeší sportovní záležitosti.

3.1.2 Nový post sportovního ředitele

Na základě analýzy organizační struktury a náplně práce jednotlivých zaměstnanců, doporučuji FC Slovanu Rosice vytvoření postu Sportovního ředitele. Tato pozice byla vytvořena na základě přetíženosti ředitele a nejasnému rozdělení úkolů a odpovědnosti ve sportovním sektoru.

Sportovní ředitel by měl na starost celou sportovní stránku klubu. Jeho přímými podřízenými by byli sekretář, trenéři A-týmu, trenéři mládeže a správce areálu. Nesl by odpovědnost za sportovní výsledky, jeho přímým nadřízeným v nové struktuře by byl ředitel. Jeho pracovní náplň vznikla sloučením některých povinností ředitele, předsedy představenstva, představenstva, trenérů mládeže a trenérů A-týmu.

Náplň práce sportovního ředitele:

- šéftrenér mládeže
- trenér staršího dorostu
- výběr trenérů A-týmu
- výběr trenérů mládeže

- vytvoření sportovní koncepce klubu a dohled nad jejím plněním
- komunikace s hráči a trenéry
- tvorba kádrů mládeže i mužů (ve spolupráci s trenéry)
- realizace přestupů
- sestavování tréninkových plánů
- individuální práce s vybranými hráči
- pořádání trenérských schůzí
- komunikace se sekretářem a správcem areálu
- tvorba realizačních týmů (ve spolupráci s trenéry)

3.1.3 Přesun webmastera

Webmaster úzce spolupracuje se sekretářem, který mu dodává aktuální soupisky, připravuje rozhovory a vytváří komentáře k utkáním. Pro zjednodušení komunikace a efektivnější spolupráci byl tedy přesunut pod něj.

3.2 Ekonomická doporučení

3.2.1 Hlavní sponzor

FC Slovan Rosice se může pyšnit širokým portfoliem sponzorů, a to i přes to, jak těžké je v dnešní době někoho přinutit přispívat na sport. Jedná se však vesměs o menší sponzorské příspěvky. Velký sponzor, který by naplnil alespoň 15% rozpočtu mezi nimi schází. Je jistě chvályhodné mít spoustu menších sponzorů, jelikož výpadek jednoho nebo dvou z nich nemůžou chod klubu ohrozit. Zároveň je však velice náročné plnit klubovou pokladnu po tisícikorunách.

Jednou z hlavních motivací pro sponzoring bývá kladný vztah ke sportu a reklama pro firmu. Klub by měl zapátrat ve svých bývalých hráčích a pokusit se ty vhodné z nich oslovit s nabídkou spolupráce. Jako formu zviditelnění může klub nabídnout výrazné místo na webových stránkách, reklamní panely kolem hřiště, logo na dresech a v případě velkého příspěvku i místo v názvu klubu.

3.2.2 Větší podpora města

Jedná se pouze o částečně ovlivnitelný faktor, ze strany klubu. Je však velice důležité pro klub pokusit se ho ovlivnit. V roce 2014 podpořilo město Rosice fotbalový tým částkou 330 000 Kč. V okolních obcích je však podpora fotbalu ze strany města výrazně

vyšší. Například v blízkém Zbýšově činila v minulém roce 1 000 000 Kč. Zbýšov přitom hraje o několik soutěží níže a také se jedná o menší obec než jsou Rosice. Nad tímto by se měli odpovědní lidé z městské rady zamyslet.

Značka FC Slovan Rosice je jeden z nejvýraznějších symbolů města. V posledních letech klub několikrát zanechal výraznou stopu v Poháru FAČR, ve kterém se mu podařilo potrápit soupeře z profesionálních lig a zařídil tím městu dobrou reklamu. V roce 2012, po vyřazení Zbrojovky Brno se dokonce dostal i do celonárodních médií.

Další chvályhodnou činností, jež by mohla zastupitele zajímat, je zajisté výchova mladých sportovců. V mládežnických týmech FC Slovan Rosice hraje momentálně přes 130 dětí převážně z Rosic a blízkého okolí. Pomáhá tak vést mládež ke správnému životnímu stylu, kladnému vztahu ke sportu a izolovat je od sociálně patologických jevů jako je pití alkoholu nebo užívání drog. Výchova dětí však není zadarmo a měla by být ve výši dotací zohledněna.

Klub se může pokusit ovlivnit zvýšení dotací dvěma způsoby. Přesvědčit současné zastupitele o zvýšení dotací na základě zde přednesených faktů nebo apelovat na diváky a příznivce FC Slovan Rosice o volení jiných zastupitelů, například formou letáček při zápasech.

3.3 Sportovní doporučení

3.3.1 Volba vhodnější farmy

V současné době má FC Slovan Rosice farmářskou spolupráci s týmem TJ Tatran Bohunice. Systém je nastaven správně, tedy že ani jeden tým nemůže druhé straně nařídít, kolik hráčů na dané utkání pojede. Vše je založeno na vzájemné dohodě a respektu. Navíc má díky této spolupráci tým Slovanu levnější pronájem bohunické umělé trávy. Přece jenom bych však hledal vhodnějšího partnera k této formě spolupráce a to především z důvodu malého vytížení střídajících hráčů Rosic. Tým Bohunic má široký kádr, B-tým a poměrně kvalitní mládež, tím pádem se stává velice výjimečně, že by si vyžádal na pomoc hráče Rosic. Náhradníci tak nemají možnost nastoupit ani v jednom týmu a jejich výkonnost zákonitě klesá.

Doporučil bych tým s nižšími ambicemi, nejlépe v okolí Brna, hrající krajský přebor. Zde by byli nehrající hráči Rosic vítanými posilami. Díky obousměrnému fungování

farmy by si mohl i tým Rosic pomoci kvalitními posilami, jež by měli zajisté vyšší motivaci zahrát si divizi než hráči Bohunic, kteří tuto soutěž ještě v loňské sezoně hráli. Jako vhodné týmy bych doporučil Bystrc, Bosonohy nebo Ivančice.

3.3.2 Spolupráce se Zbrojovkou Brno

Mezi týmy FC Slovan Rosice a Zbrojovkou Brno již určitá forma spolupráce funguje. Určitě je zde však prostor pro zlepšení. FC Slovan Rosice může Zbrojovce nabídnout kvalitní zázemí pro letní soustředění, utkání mládežnických či ženských týmů nebo pořádání různých turnajů, kempů apod. Dalo by se domluvit upřednostnění v nabitě termínové listině nebo sleva na pobyt. Talentovaní mladí hráči Rosic by byli přednostně doporučováni do mládeže Zbrojovky.

Na oplátku by Zbrojovka posílala hráče (z mužských i z mládežnických kategorií), pro které momentálně nemá využití, na rozehrání do Rosic. Dále by klub mohl využívat umělé trávy v Brněnských Ivanovicích za nižší ceny. V neposlední řadě by měli trenéři Rosic, v rámci spolupráce klubů, možnost bezplatné stáže u jejich kvalifikovanějších kolegů ze Zbrojovky.

3.3.3 Spolupráce s VŠ

Na vysokých školách v Brně se nachází spousta šikovných hráčů, jejichž výkonnost upadá, protože nemají možnost kvalitní přípravy. Jelikož bydlí přes týden v Brně a vzdálenost jejich oddílů jim nedovoluje třikrát týdně dojíždět, tak ve svých týmech stíhají maximálně jeden trénink týdně. Pro kluby například ze Slovenska, je tak výhodné nechat tyto hráče dočasně hrát v jiném klubu. Získají tak peníze za hostování a hráč nebude ztrácet sportovní kvalitu. Z tohoto důvodu by měli Rosice oslovit trenéry vysokoškolských fotbalových výběrů, kteří by jim takovéto hráče vytipovávali. Vytipování fotbalisté by dostali příležitost zatrénovat si s týmem a v případě oboustranné spokojenosti by zde mohli po dobu svého studia nastupovat. Rosice by se tak dostali ke kvalitním hráčům bez velkého úsilí a díky tomu, že je to prospěšné pro všechny strany, i levněji, než za běžných podmínek.

3.4 Zvýšení návštěvnosti

3.4.1 Výkony A-týmu

Nejdůležitějším faktorem pro vysokou návštěvnost vždy byly, jsou a budou výkony na hřišti. Dokazují to i statistiky z posledních dvou divizních sezon. V sezoně 2013/2014, ve které hrál Slovan o postup, dosahovala průměrná domácí návštěva přes 200 diváků. V sezoně 2014/2015, kdy tým hraje střed tabulky, se průměrná domácí návštěva pohybuje kolem 150 diváků. Nejsou to však pouze výsledky, důležitá je také předváděná hra a i v tomto ohledu zaznamenal tým Rosic znatelný pokles.

Pokud chce klub dostat lidi zpátky na stadion, je potřeba předváděné výkony a výsledky zlepšit. Je možné, že horší výsledky jsou pouze dočasnou ztrátou formy. Pokud se však nezlepší, je potřeba sáhnout ke změnám. Mezi možnosti zlepšení výsledků patří posílení kádru, zkvalitnění tréninkového procesu nebo výměna trenéra.

3.4.2 Zabudování odchovanců

Jak už se zmiňuji v předchozích částech svojí práce, v A-týmu Rosic momentálně hrají pouze tři odchovanci. Je to především slabší prací s mládeží v minulých letech. Poslední sezony jsou však ve znamení velkého zlepšení. Vzniklo několik nových týmů, rozšířila se členská základna a postoupilo se do vyšších soutěží. Tyto změny se však v A-týmu neprojeví hned, jde o postupný proces, který přinese výsledky až v dalších letech.

Začlenění mladých však nelze uspěchat. Musí fungovat koncepčně a ne samoúčelně. Mladí hráči musí mít kolem sebe také dostatek zkušených hráčů, vedle kterých by se mohli učit a růst. Nelze najednou dosadit do mužstva zástupy mladých bez poklesu výkonnosti A-mužstva.

Zabudování odchovanců by mělo mít za důsledek zvýšení návštěvnosti. Lidé raději chodí na hráče, které znají. Většina hráčů z mládežnických týmů pochází z Rosic nebo nejbližšího okolí, což by znamenalo také zvýšenou účast příbuzných hráčů na tribunách. Spoluhráči z mládežnických týmů mezi sebou mívají pevné vazby, očekávaná je tedy i jejich podpora na stadionu.

3.4.3 Postup do vyšší soutěže

Jak dokazují údaje ze druhé části mé práce, nejvyšší návštěvy tým zaznamenal ve III. lize. Postup do vyšší soutěže má za následek více střetnutí s atraktivními soupeři, což by

mělo přirozeně přitáhnout fanoušky. Do mužstva by se snadněji získávali kvalitní posily, které jsou dalším tahákem pro lidi. Jedním z pozitivních efektů by měl být také zvýšený zájem médií, což by se mohlo projevit na snadnějším shánění sponzorů.

3.5 Ostatní doporučení

3.5.1 Vybudování hřiště s umělou trávou

Klub FC Slovan Rosice momentálně vlastní 2 hřiště s přírodní trávou a 1 malé hřiště s umělou trávou. V letních měsících jsou tyto tréninkové plochy dostatečné, problém ovšem nastává v zimním období nebo v případě špatného počasí. Na přírodní trávníky je zákaz vstupu a na malé umělé trávě nejsou týmy FC Slovanu Rosice schopny absolvovat adekvátní přípravu. Proto musí za kvalitními tréninkovými plochami dojíždět, což stojí peníze za pronájem a za dopravu. Navíc je to z důvodu neustálého přesouvání tréninkového vybavení velmi nepohodlné pro hráče. Doporučuji vybudování umělého trávníku místo nynějšího vedlejšího hřiště.

Areál Slovanu je ideální pro různé kempy a soustředění. To však platí především pro letní období, kdy je areál téměř vždy plný. Zimní měsíce jsou po této stránce výrazně slabší.

Vybudováním umělého trávníku by klub získal tyto výhody:

- kvalitní tréninkové plochy po celý rok
- ušetřilo by se za pronájem cizích hřišť
- větší tržby z hotelu a restaurace přes zimní období
- menší náklady na údržbu hracích ploch
- trénink za každého počasí
- tržby za pronájem umělého trávníku
- zkvalitnění zimní přípravy
- omezení cestování

Základním předpokladem pro vybudování umělé trávy je získání dotací na ni, ať už od města Rosice nebo od FAČR. Nový umělý trávník vyjde asi na 10 000 000 Kč, což je pro klub nyní nereálná investice. Je tedy potřeba pokusit se přesvědčit zmíněné instituce o potřebě a prospěšnosti umělého trávníku a získat maximální možnou dotaci.

Závěr

Tématem bakalářské práce jsem si zvolil analýzu a rozvoj organizační struktury fotbalového klubu FC Slovan Rosice, a.s. Toto téma jsem si vybral, protože v klubu aktivně působím jako hráč a zároveň studuji ekonomicko-sportovní obor.

Hlavním cílem práce bylo na základě použitých analýz a zjištěných informací optimalizovat organizační strukturu a rozvoj vybrané organizace.

V první části vycházím z celkem 28 literárních zdrojů, rozebírám téma z teoretického hlediska a definuji základní pojmy. Ve druhé části analyzuji vybranou organizaci pomocí základních údajů o klubu, popisu organizační struktury a náplně práce jednotlivých zaměstnanců, finanční analýzy a rozboru dalších relevantních složek fotbalového klubu jako je mládež, návštěvnost atd. Informace o fungování fotbalového klubu jsem získal na základě řízených pohovorů s funkcionáři klubu, především pak ředitelem klubu FC Slovan Rosice, studiem dostupných materiálů jako jsou webové stránky klubu, klubový rozpočet, odborné publikace a také osobní zkušeností z působení v klubu. Na závěr druhé části zjištěné informace vyhodnotím pomocí SLEPT a SWOT analýzy.

V závěrečné části práce předkládám na základě předchozích zjištění 12 návrhů a doporučení. Doporučení se zaměřují zejména na optimalizaci organizační struktury, která je nezbytně nutná pro efektivní a rychlou realizaci dalších návrhů, navrácení fanoušků do ochozů, ekonomická doporučení, která mají za cíl bezproblémový chod klubu a také doporučení pro zvednutí sportovní úrovně klubu, jehož cílem by měl být návrat do III. ligy. Na závěr také přicházím s momentálně hůře realizovatelnou, avšak do budoucna jistě zajímavou myšlenkou vybudování umělého trávníku.

Některé moje návrhy jsou ze strany klubu pouze z části ovlivnitelné a některé by vyžadovaly větší či menší investice. Všechny by však v konečném důsledku měly vést k jednomu cíli, a tím je finančně zdravý a po sportovní stránce konkurenceschopný klub. Tím byl cíl mojí práce splněn a domnívám se, že by výsledky mojí práce mohly najít uplatnění v plánech klubu FC Slovan Rosice, a.s.

Seznam použité literatury

- BEDŘICH, L., 2006. *Fotbal – rituální hra moderní doby*.
1. vyd. Brno: REPROPRESS, 195 s. ISBN 80-210-3927-2.
- BLAŽEK, L., 2014. *Management : Organizování, rozhodování, ovlivňování*.
2. vyd. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, V. a DĚDINA J., 2010.
Management a organizační chování. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 344 s.
ISBN 978-80-247-3348-7.
- ČÁSLAVOVÁ, E., 2009. *Management a marketing sportu*.
1. vyd. Praha: Olympia, 228 s. ISBN 978-80-7376-150-9.
- ČERVENÝ, R. a FICBAUER, J. a HANZELKOVÁ, A. a KEŘKOVSKÝ, M., 2014.
Busines plán – krok za krokem, 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 230 s. ISBN 80-7400-511-4.
- DĚDINA, J. a CEJTHAMR V., 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
- DLUHOŠOVÁ, D., 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2. upr. vyd. Praha: Ekopress, 192 s. ISBN 80-86929-44-6.
- DURDOVÁ, I., 2005. *Základní aspekty sportovního marketingu*.
1. vyd. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 88 s. ISBN 80-248-0827-7.
- DURDOVÁ, I., 2012. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*.
1. vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 268 s. ISBN 978-80-248-2529-8.
- EUROEKONÓM: SWOT analýza. *Euroekonom.sk* [online]. 2015 [cit. 2015-05-1].
Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza>
- FOTBAL: divize. *Fotbal.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-05-16].
Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/domaci-souteze/>
- FOTBAL: farmářská spolupráce. *Fotbal.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-05-07].
Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/cmfs/Legislativa/index.php>
- FOTBAL: farmářská spolupráce. *Fotbal.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/cmfs/Legislativa/index.php>
- GOLDBLATT, D. a ACTON, J., 2010. *Kniha fotbalu*.
1. vyd. Praha: Knižní klub, 2010. 400 s. ISBN 978-80-242-2725-2.

- GRASSEOVÁ, M. a DUBEC, R. a ŘEHÁK, D., 2012.
Analyza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.
 2. vyd. Brno: BizBooks, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- HOBZA, V. a REKTOŘÍK, J., 2006. *Základy ekonomie sportu.*
 1. vyd. Praha: Ekopress, 192 s. ISBN 80-86929-04-3.
- KAŇOVSKÁ, L., 2009. *Základy marketingu.*
 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 123 s. ISBN 978-80-214-3838-5.
- MANAGEMENTMANIA: funkční organizační struktura. *Managementmania.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/funkcionalni-organizacni-struktura>
- MANAGEMENTMANIA: liniová organizační struktura *Managementmania.com* [online]. 2015 [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/liniova-organizacni-struktura>
- MANAGEMENTMANIA: štábní organizační struktura. *Managementmania.cz* [online]. 2013 [cit. 2015-05-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stabne-liniova-organizacni-struktura>
- MANAGEMENTMANIA: SWOT analýza. *Managementmania.com* [online]. 2013 [cit. 2015-05-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- NOVOTNÝ, J., 2000. *Ekonomika sportu.*
 1. vyd. Praha: ISV, 263 s. ISBN 80-85866-68-4.
- NOVOTNÝ, J., 2011. *Sport v ekonomice.*
 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 512 s. ISBN 978-80-7357-666-0.
- PENÍZE: výpis z obchodního rejstříku. *Rejstrik.penize.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/25567501-fc-slovan-rosice-a-s>
- RADEK ELIÁŠ: počet obyvatel. *Rosice.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-22]. Dostupné z: <http://www1.rosice.cz/statisticke-informace/d-1928/p1=2036>
- SLOVAN ROSICE: kontakt. *Fc-rosice.cz* [online]. 2011 [cit. 2015-05-13]. Dostupné z: http://www.fc-rosice.cz/?page_id=185
- TOPLIST: návštěvnost webu. *Toplist.cz* [online]. 2014 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.toplist.cz/stat/?menu=256&n=1036249&h=Qs3dcSnWzg9q.&year=2014>
- VOJTĚCH HRDA: 90 let kopané v Rosicích. *Fc-rosice.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-05-12]. Dostupné z: http://www.fc-rosice.cz/?page_id=199

VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J., 2010. *Reklama: Jak dělat reklamu*.
2. vyd. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Přehled jednotlivých družstev FC Slovan Rosice v sezoně 2014/15..... | 30 |
| Tabulka 2: Náklady klubu za rok 2014..... | 35 |
| Tabulka 3: Výnosy klubu za rok 2014..... | 36 |
| Tabulka 4: Návštěvnost domácích utkání za poslední tři sezony | 44 |

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Liniová organizační struktura | 17 |
| Obrázek 2: Štábní organizační struktura..... | 17 |
| Obrázek 3: Funkční organizační struktura..... | 18 |
| Obrázek 4: Výrobní organizační struktura | 19 |
| Obrázek 5: Organizační struktura FC Slovan Rosice a.s..... | 33 |
| Obrázek 6: Návrh nové organizační struktury FC Slovan Rosice a.s. | 52 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf 1: Podíl veřejných a soukromých zdrojů za rok 2014 | 37 |
| Graf 2: Rozdělení příjmů z veřejných zdrojů za rok 2014 | 38 |
| Graf 3: Rozdělení příjmů ze soukromých zdrojů za rok 2014..... | 39 |
| Graf 4: Procentuální rozdělení sponzorských příspěvků za rok 2014 | 40 |
| Graf 5: Průměrná návštěvnost podzim/jaro v posledních třech sezónách | 45 |
| Graf 6: Měsíční návštěvnost webových stánek v roce 2014..... | 46 |